中国
时尚跨境电商
发展报告

Google

Deloitte.

VISIT…

扫码免费领取资料

房中术(www.zuihaoziyuan.com)专注于男性增大增粗增长、阳痿、早泄、壮阳、延时、强肾、回春、健身。女性缩阴、丰胸、减肥、化妆、瑜伽、保养、产后修复、盆底肌锻炼。两性健康,夫妻按摩,房中术,性姿势,性技巧,性知识等

更多免费教程：英语学习，技能提升，PS 教学，投资赚钱，音乐教程，口才教学，情商提升，风水教学，心理学，摄影知识，幼儿学习，书法学习，记忆力提升等等.....

==========

全站课程下载

课程不断增加

本站现资源容量已超 10T

入群联系 QQ：167520299 或添加微信：1131084518（备注PDF）

扫码加微信lax988988领取资料

阳痿早泄训练
皇室洗髓功视频教学
女人驻颜术
泡妞约炮万元课程
足疗养 SPA 教材
玉蛋功
马氏回春功
房中术张丰川
哲龙全套视频
增大盼你增大
国际男优训练
亚当德永早泄训练
洗髓功真人内部
皇室养生绝学道家洗髓功
【铁牛人会员课】男人必备技能，理论讲解
实战高清视频
随意控制射精锻炼 视频+图片+文字
价值 1440 元第一性学名著<素女经房中养生
宝典视频>12 部
洗髓功修炼方法视频教学
陈见玉蛋功视频教学 女性缩阴锻炼
男性自然增大增长指南
强性健肾保健操 1-4
道家强肾系统锻炼功法
马氏回春功
12 堂课，全面掌握男性健康问题 让你重燃自信
联系微信：1131084518

1、东方性经
2、印度 17 式
3、口交技巧 3 部
4、港台性姿势 3 部
5、365 性姿势 6 部
6、泰国性爱密经 17 式
7、花花公子性技巧 6 部
8、阁楼艳星性技巧 7 部
9、古今鸳鸯秘谱全集 7 部
10、夫妻爱侣情趣瑜伽 2 部
11、古代宫廷性保健系列 14 部
12、汉唐宋元明清春宫图真人
13. 柔软性爱宝典 日本 9800 课
14. 李熙墨 3999 全套课
15. 妖精性爱课 2888
16. 李银河全套性课
17. 领统统性课
18. 德勇男性篇
19. 德勇男性篇
20. 缓慢性爱
21. 亚当多体位搭配篇
22. 亚当多体位结合篇
23. 德勇克服早泄讲座练习
24. 德勇以女性为中心得爱抚
25. 加藤鹰接吻爱抚舌技
26. 加藤鹰指技
27. 加藤鹰四十八手入门
28. 佐藤潮吹教学
29. 佐藤男人体能锻炼+保健品介绍
30. 佐藤男人早泄对抗训练
31. 阿拉伯延时训练

32. 田渊正浩秘籍
33. 异性性快感集中训练教学
34. 自我愉悦锻炼密宗
35. 铁牛全套延时训练课
36. Pc 机锻炼真人视频教学
37. 印度性经全集 8 部
38. 21 世纪性爱指南
39. 香蕉大叔男女训练馆全套
40. 中美真人性治疗教学+理论
41. 女性闺房秘术
42. 幸福玛利亚性课
43. 陈见如何释放性魅力征服
44. 性爱技巧讲座全套
45. 性爱秘籍全套
46. 性爱误区讲座
47. 性病讲解大全
48. 性博士讲座合集
49. 性健康和性高潮合集
50. 性教育讲座合集
51. 性能力课堂合集
52. 性生活问题解析合集
53. 意外怀孕和避孕处理课堂
54. 性感地带探索
55. 性技巧讲座
56. 性健康与性卫生讲座
57. 性生活专家答疑
58. 性心理与性道德合集
59. 性爱宝典合集
60. 性爱技巧合集
61. 完美性爱演示
62. 完美性爱技术讲解
更多精品等你来解锁哦.....

目录

03 前言

05 一 中国时尚电商出海方兴未艾

06 ● “万事俱备”— 中国时尚电商企业出海渐成趋势

07 ● “运筹帷幄”— DTC 时尚电商出海的优选模式

08 ● “举足轻重”— 美国时尚电商市场吸引力

10 二 美国时尚 DTC 市场格局及消费洞察

11 ● 美国时尚 DTC 品类风格分析

22 ● 美国时尚 DTC 消费者购买行为洞察

28 三 中国时尚DTC品牌出海解读

29 ● 流量导向型：“爆款拉新”及可持续性发展挑战

31 ● 产品导向型：投资供应链，自主设计助力品牌建设的转型之路

33 ● 品牌导向型：品牌成为企业持续增长的助推剂

35 四 他山之石：海外时尚 DTC 企业的成功经验

36 ● 品牌建设的核心四要素：产品、渠道、用户及供应链

65 ● 品牌建设的基石：组织架构和信息系统

72 ● 品牌建设实现企业价值和消费者价值的双赢

82 五 研究思路与方法

85 六 致谢

前言

2020 年初这一场突如其来的疫情让全球的政府、企业及个人都面临着前所未遇的挑战，也让我们更深刻的感受到企业成长过程中将经历各种各样的不可控因素，需要变得更有柔性和韧性以应对突发风险。在这段特殊的时间里，我们密切关注客户和合作伙伴的动向，希望与客户携手共同应对挑战。怀抱这样的初心，我们发布了这份白皮书，引导客户思考如何通过打造和提升核心能力来增强类似突发风险的应对能力。

过去二十多年，中国电商行业经历了快速发展，随着产业链的日渐完善，越来越多的电商企业具备出海的条件。DTC（Direct to Consumer）模式通过自建互联网线上销售平台，直接触达消费者，是典型的电商出海方式。

美国是全球最大的电商市场之一，是国内 DTC 企业出海的首选市场。本文聚焦美国时尚电商市场，通过对女装、内衣、运动装、鞋类和饰品等品类电商平台的风格梳理，阐述了其定位的核心客群、视觉陈列及其品牌故事的讲述方式，希望能给中国 DTC 企业一些借鉴。此外，我们关注到千禧一代和 Z 世代正逐渐成为美国时尚消费的主力，而品牌价值观和可持续化理念不断影响其购买决策。在消费者购物的旅程中，每个触点环节的体验都将影响其首次购买及复购行为的发生。零售由细节成就，对于 DTC 品牌尤为如是。

中国最早一批时尚 DTC 企业出海至今已十余年，不同发展阶段、不同规模和资源禀赋的企业选择了不同的出海策略和演进路径。通过对国内企业的实地调研，总结其发展模式有三类：流量导向型、产品导向型和品牌导向型。流量导向型企业主要通过爆款拉新铺货，能够快速做大规模，然而供应链能力薄弱，用户体验差，复购率低；随着流量成本逐渐上升，拉新日益困难。产品导向型企业则主要通过投资供应链提升复购和留存，建立买手团队尝试自主设计，然而供应链投资面临着长期投入与短期回报的困境，前端销售与后端产品开发协同效率低，自拍图片转化率低，库存成本上升，自主开发也面临海外用户洞察和人才储备的双重挑战。对于品牌导向型企业而言，其复购和留存水平较高，品牌定位日趋清晰；然而如何诉说独特品牌故事丰富品牌内涵，是此类企业出海面临的重要挑战；此外重要市场本土化不足，以及人员扩张带来的管理挑战也困扰着品牌导向型的出海企业。

针对不同发展阶段的企业面临的挑战和困惑，我们选取了多个海外领先的时尚 DTC 品牌进行深入的研究，围绕产品、渠道、用户、供应链、组织架构、信息系统以及品牌建设七个维度来解析最佳实践，提供“他山之石，可以攻玉”的视角。

品牌建设实现企业价值和消费者价值的双赢，而产品、渠道、用户和供应链则是品牌建设的核心四要素：产品赋予品牌持续的生命力，独立站点或多站点模式的选择助力渠道拓展，拉新和用户留存双维度实现用户可持续增长，而供应链的精益化管理和生态构建则为 DTC 企业夯实发展提供有力保障。随着 DTC 企业不断发展壮大，组织能力和信息系统能力也需要不断自我进化。

展望未来，全球市场风云变幻，不确定中既蛰伏着挑战，又孕育着机会。中国时尚电商企业经历过去二十多年的历练，积累了丰富的经验，而 2020 年全球疫情的蔓延恰恰给了我们放缓脚步修炼内功的机会。我们希望本篇白皮书的洞察能够为企业提升柔性和韧性，提升风险应对和管控能力方面有所借鉴。

庄斌

Google 中国

大客户部电商行业 总经理

林国恩

德勤中国科技

传媒和电信行业 领导合伙人

中国时尚电商
出海方兴未艾

历经二十多年，中国时尚电商行业逐步发展壮大，随着产业生态的不断成熟，涌现了一批探寻海外市场机会的出海电商。

万事俱备 — 中国时尚电商企业出海渐成趋势

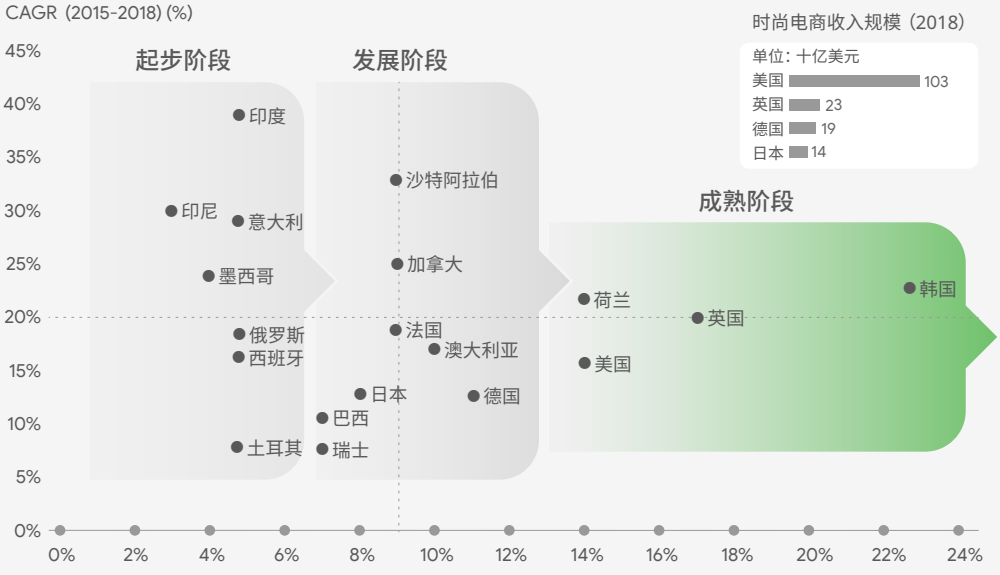
进军海外市场，中国本土时尚电商企业拥有绝佳出海时机：

- **中国时尚行业拥有强大的制造体系及完整的供应链：**中国是轻工业大国，无论是服装、饰品、还是鞋帽，均拥有设计、布料和成品制造到仓储物流的制造产业集群，长期的合作共赢使得国内的优秀电商企业纷纷构建了各自的供应链体系，并在不断的竞争中迭代供应链管理能力，时至今日为出海构建了强大的供应链支撑体系。

- **中国本土电商市场进入成熟发展期，线上流量红利正在衰减：**国内互联网行业已经步入成熟稳定增长期，渠道获客成本日益提高，时尚电商企业日益感受到增长的瓶颈及成本的攀升，出海拓展更为广阔的市场空间成为企业谋求发展的另一个重要引擎。

- **海外电商市场空间广阔：**2019 年全球零售电商市场规模大约在 3.5 万亿美元，中国以外的海外市场规模超过 2.6 万亿，且呈现多元化的发展趋势，既有美国、英国、韩国和荷兰的成熟阶段；也有沙特阿拉伯、法国、澳大利亚在内的发展阶段，还有印尼、印度、意大利等新兴阶段。

除中国以外的全球 GDP 排名前二十国家的电子商务市场



信息来源：Google & 凯度《2019 中国跨境电商机遇与增长报告》；Euromonitor；Statista；Google 和德勤访谈、研究与分析

起步、发展和成熟阶段电商市场的比较[1]

特征	起步阶段	发展阶段	成熟阶段
互联网用户占比（占总人数）	40-70%	80-90%	90-100%
智能手机渗透率（占总家庭户数）	48-75%	72-90%	81-90%
在线购物主流设备及销售额占比（电脑/移动设备）	移动设备（手机端占比）40-70%	电脑（电脑端占比）50-70%	电脑转向移动设备设备（手机端占比）30-70%
物流表现指数[2]	3.0-3.5	3.5-4.0	～4.0

信息来源：凯度；世界银行；Euromonitor；ITU；Google 和德勤访谈、研究与分析

运筹帷幄 — DTC 时尚电商出海的优选模式

Direct-to-Consumer（以下简称“DTC”），是指自品牌创立之日起即完全通过自建的互联网线上销售平台触达消费者完成销售的运营模式。

1 图中互联网用户占比，智能手机渗透率，在线购物主流设备销售额占比，物流表现指数根据(图一)三个阶段主要市场 2019 年数据取区间值所得。

2 物流表现指数，是物流基础设施与物流配送效率。该指数反映该国基于海关清关效率，贸易与交通基础设施质量，物流服务质量，追踪包裹难易程度，以及包裹在预定时间内送达的频次等多维度因素综合考量所得到的整体物流表现。以 1-5 的打分形式表示，分值越高，表现越佳。

早期出海的中国企业大多选择第三方电商平台，但在发展的过程中日益感受到三方面的挑战：首先，平台站内的流量费用越来越高；其次，难以从平台方获得用户的核心数据，开展消费趋势洞察或对用户进行深耕；最后，缺乏一定的自主性，不利于品牌营销。时尚类产品需要更丰富多元的产品展示，以及与消费者进行更深入的互动，而平台站的产品展示方式较为单一化和标准化，在细节和个性化展示方面有一定缺失，与消费者的互动也受限于平台要求，不利于吸引消费者眼球或提供充分的细节信息来支撑购买决策。

面临这样的挑战，越来越多的中国时尚企业尝试建立品牌独立站，即 DTC 模式来出海。对于跨境时尚电商企业而言，采用 DTC 模式主要的优势体现在：

- **一手用户信息反哺产品设计及运营管理：**通过与消费者互动积累的一手用户信息，分析消费者需求偏好、购买周期、款式偏好等，通过分析用户行为，帮助产品设计、改进与创新，加快上新速度，为消费者提供超出预期的购物体验。同时，对消费偏好的洞察可协助优化产品的选择和设计，降低库存，提升财务表现。

- **与消费者建立更为直接、持续的联系，实现消费者的终身价值最大化：**通过把控渠道和构建会员管理体系，品牌与消费者建立直接的联系，第一时间将品牌价值、产品更新等信息传递给客户；通过各个环节触点的互动，提升复购，挖掘消费者生命周期价值的最大化。

举足轻重 — 美国时尚电商市场吸引力

美国是中国时尚电商出海的最重要目的地。

首先，美国多年来保持全球最大的经济体地位，经济保持稳健增长（17-19 年经济年增速 3%）；人口规模 3.3 亿，全球排名第三，且每年保持 0.7% 增长。美国 2019 年人均可支配收入达 5 万美元，拥有庞大的有购买力的消费群体。美国作为时尚消费大国，年人均时尚类消费达到 1,123 美元，是全球年人均时尚消费额的近 5 倍。

其次，2019 年美国零售市场规模 5.4 万亿美元，其中线上零售业整体销售额达到约 5,890 亿美元，线上零售占整体零售市场的比重由 2017 年的 8.9% 上升至 2019 年的 10.8%。根据美国商务部的预测，2024 年线上零售额占整体零售市场的比重有望提升至 18.1%，增长强劲。时尚类线上零售业务所涵盖的服装鞋履配饰一直是零售业务的重要品类。2019 年约 20-25% 的线上零售来自时尚类品类（服装鞋履、运动休闲和配饰），约 1,200-1,500 亿美元左右。

美国线上零售销售额(2017-2024E)

信息来源:美国商务部-美国零售电子商务销售额季报;Google 和德勤访谈、研究与分析

再次,美国互联网普及率高,电商基础设施成熟。2019 年美国互联网渗透率达到 90%,家庭智能手机渗透率 87%。物流配送服务较为成熟,美国快递行业收入占 GDP 比重达到近 0.8% [3],处于成熟阶段,拥有 UPS、Fedex 和 USPS 三大快递巨头公司,得以提供遍布全美的快递配送以及国际物流服务。支付方式而言,美国拥有成熟的信用卡体系,信用卡依然是主要的支付方式,占电商零售额的 57%,电子支付比例则逐年上升,2019 年占比达到 23% [4]。此外,美国还拥有各类服务于电商站点运营的服务类公司。例如,以 Shopify 为代表的技术服务公司,较早涉足美国市场,多年来已帮助品牌在低成本、更快速建站方面积累了较多经验;以 Red Antler、Derris 和 Gin Lane 为代表的线上营销公司,从 Logo 设计、产品包装、品牌营销策略、广告设计、到网页及 App 开发等,提供全套营销服务,大大缩短了筹备期时间。

最后,美国线上零售市场相对分散,DTC 品牌网站拥有良好的发展机会。不同于中国电子商务市场,美国电子商务市场呈现更加分散的格局,相较于中国,品牌网站有更大的机会。据 Euromonitor 统计,2019 年美国以亚马逊和 eBay 为代表的第三方电商平台占据约 41% 的市场份额,而中国阿里京东拼多多三家电商平台则占据了 77% 的份额;美国除了亚马逊和 ebay 的电商市场中,前十大电商份额仅为 20%,其余均为长尾品牌电商。

3 Wind;快递行业收入占 GDP 比重超过 0.5% 表示成熟阶段;
4 PPRO & Amadeus Travel Payment Guide 2019。

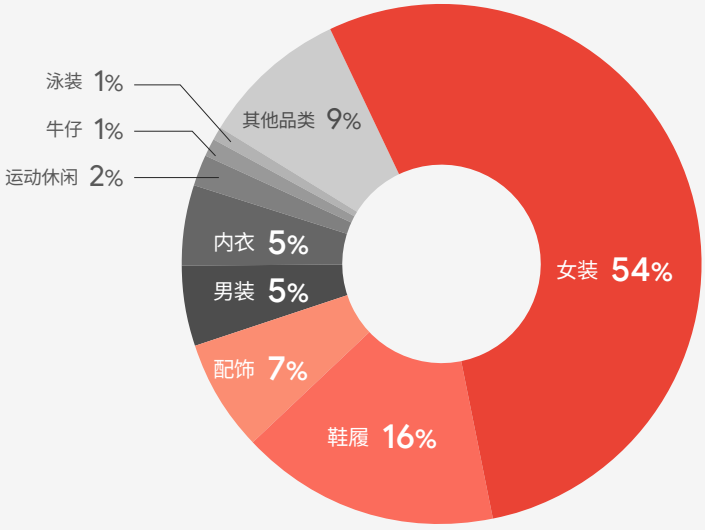
二

美国时尚 DTC
市场格局及消费洞察

美国时尚 DTC 品类风格分析

Google 基于搜索数据与对美国时尚零售市场的定义，针对 Similar Web 中的美国时尚品牌站进行了分析。将市场月度网站访问次数大于 40,000 次(流量分布中位数)的线上时尚品牌站点（不含主营线下业务业务的线上品牌）定义为活跃线上时尚 DTC 品牌,共识别 222 个品牌。这些 DTC 品牌销售的产品中，女装品类占据 54% 的份额，远远高于其他品类。除女装之外，鞋履、配饰、内衣与运动休闲也是值得关注的品类。

美国市场活跃线上时尚 DTC 品牌按品类的细分



信息来源：Google 和德勤研究与分析

女装作为最主要的时尚品类，按照风格不同，可以划分成八个细分风格。

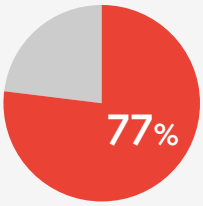
女装八大风格细分风格与特点[5]

	风格	站点比例	主要品类	色系特征	搜索高频词
女性风	日常女性风 Daily Feminine	26%	裙装 > 上衣 & 衬衫 > 裤子	黑白基础色外、较其他风格颜色分布多样，例如金色、红色	Occasion, Fit, Sleeve, Bodycon, Lace, Neckline
女性风	经典女性风 Classic Feminine	23%	裙装 > 上衣 & 衬衫 > 裤子		
休闲风	日常休闲风 Daily Casual	17%	裤子 > 上衣 & 衬衫，其他主要品类为鞋、外套、裙子	黑白色主流、其他中性色例如灰色、棕色亦受欢迎	Fit, Sleeve, Long, Black, Material, Season
休闲风	时髦休闲风 Chic Casual	11%	裤子 > 上衣 & 衬衫 > 裙装		
其他风格	性感风 Sexy	7%	裙装 > 上衣 & 衬衫 > 鞋 > 假发配饰	黑色最主流、较其他风格颜色分布多样，例如粉色、金色、红色	Fit, Sleeve, Bodycon, Lace,Neckline
其他风格	度假风 Vacation	6%	上衣 & 衬衫 > 裙装 > 泳装及裤子	黑白色主流，颜色命名诗意	Occasion, Fit, Sleeve, Neckline
其他风格	复古风 Vintage	3%	上衣 & 衬衫及裙装 > 短裙，耳环配饰相比其他风格占比更高	黑、白、蓝、红、绿	Fit, Sleeve, Silhouette, Material, Season
其他风格	牛仔风 Jean	5%	裤子 > 上衣 & 衬衫	蓝色、黑色	N/A

	风格	价格范围	核心受众年龄	模特图比例	品牌关键词
女性风	日常女性风 Daily Feminine	$ 40 ~ 100	18~34 岁；18-24 岁	66%	● 拥有独特时尚态度 ● 满足多场合穿着需求 ● 高质量&高性价比
女性风	经典女性风 Classic Feminine	$ 160 ~ 750	25~34 岁；18~24 岁	45%	● 展现女性个人风采 ● 对身材包容 ● 自信赋能女性
休闲风	日常休闲风 Daily Casual	$ 50 ~ 150	18~34 岁；18-24 岁	45%	● 轻松获取的个人风格 ● 启发生活正能量 ● 高性价比
休闲风	时髦休闲风 Chic Casual	$ 140 ~ 390	25~34 岁；18~24 岁	55%	● 可持续发展 ● 经典不过时 ● 高品质、优选材质
其他风格	性感风 Sexy	$ 30 ~ 50	18~24 岁；25~34 岁	64%	● 打破规则 ● 对身材包容 ● 高回头率张扬风格
其他风格	度假风 Vacation	$ 70 ~ 120	各年龄段平均分布	75%	● 倡导勇气和冒险 ● 自由生活 ● 女性率真浪漫
其他风格	复古风 Vintage	$ 140 ~ 230	各年龄段平均分布	70%	● 女性赋能 ● 对身材包容 ● 丰富细节
其他风格	牛仔风 Jean	$ 100 ~ 260	受众相对更偏年长	N/A	N/A

信息来源：Google 和德勤研究与分析

5 单价根据 Google 所筛选的样本站点数据取平均值得到。



日常女性风、经典女性风、日常休闲风和时髦休闲风是最主要的女装站点风格，占到所有站点的 77%。

日常女性风
Daily Feminine

参考网站：Chicwish
突出女性特质的时尚风，适合日常通勤穿着。相比于经典女性风，整体定位更为平价。

- **产品特征：**品类以裙装居多，其次为上衣&衬衫和裤装，款式上兼具日常与女性特色。颜色以中性简约色系为主。产品材质上没有特别的讲究，以涤纶、棉质为主，从而呈现舒适的产品风格。

- **核心客群：**与经典女性风的受众类似，以 25-34 岁及 18-24 岁的女性为主，但由于较为平价，18-24 岁年轻女性占比更高，达 28%。受众人群对时尚服饰、美容美妆、电商购物等话题兴趣浓厚。日常女性风用户最常使用手机网页访问站点（67%），使用桌面网页和 APP 的比例则分别为 33% 和 20%。

- **视觉呈现：**产品图片展示更依赖模特，约 66% 的图片选用模特穿着拍摄，其中 62% 采用全身图。

- **品牌故事：**偏好采用“chic”、“fashion”等关键词描述产品，并强调女性要拥有独特的时尚态度。强调产品包容性，适合多场景穿着。产品质量和高性价比也是该类风格强调的品牌讯息。

经典女性风
Classic Feminine

参考网站：Reformation
注重线条感的设计凸显女性特征。通过设计和剪裁工艺，贴合女性身材并呈现多样的女性风格特征，可柔美知性，可复古时髦，也可性感俏皮。

- **产品特征：**品类以连衣裙、半裙和上衣为主，在女性风中售价偏贵。颜色在基础色之外，有更精细的色彩运用，如午夜蓝（Midnight）、薄荷绿（Neomint）等。材质也更倾向于使用蕾丝、丝绸、皮革等更高级材料。

- **核心客群：**以 25-34 岁及 18-24 岁的女性为主，分别占总客群的 31% 和 22%，热爱时尚服饰、美容美妆及电商购物。43% 的站点访问来自桌面网页端，这一比例较日常女性风更高；57% 为手机网页端，而仅有 10% 的访问来自于 APP。

- **视觉呈现：**相较于其他的女装风格，较少用模特去展示产品，仅有 45% 的产品图片选用了模特，67% 的模特呈现全身站姿。

- **品牌故事：**强调女性的自信，站点重点突出女性个人风采，融入对女性身材的包容性，强调其服装剪裁能够衬托女性身材，并且突出产品设计对不同身高体型的包容。

日常休闲风
Daily Casual

参考网站：Aeropostale
主打青春活力、自由随性且特立独行的休闲舒适风格。该类风格相比较时髦休闲风而言，价格更低，产品搭配也更为丰富。

- **产品特征：**品类主打裤装和上衣&衬衫等日常穿着款式，其他品类还涉及鞋履、外套和裙子，价格属于休闲风中平价的定位。颜色主要为黑色、海军蓝、白色等基础色。面料选择以舒适面料为主，常见的包括棉质、涤纶和牛仔。

- **核心客群：**与时髦休闲风受众相同，以 25-34 岁及 18-24 岁女性为主，但受到较低的价格和更为多元的搭配风格影响，18-24 岁年轻受众占比更高。她们往往喜欢讨论美容美妆、电商购物和新闻媒体等话题。日常休闲风用户偏好通过手机网页访问站点，占比达 71%；此外分别有 29% 和 10% 的访问来自于桌面网页和 APP。

- **视觉呈现：**产品图片约 45% 采用模特图，其中 48% 是全身照。

- **品牌故事：**强调无需花费过多心思即可轻松搭配，打造舒适时尚的个人风格。启发消费者在表达自我、取悦自我的同时，保持对生活积极向上的正能量。品牌性价比高，适合一衣多穿，多场景穿着、多种搭配来应对休闲、办公、约会各种场合的需要。

时髦休闲风
Chic Casual

参考网站：Everlane
主打“有质感的极简基础单品”，款式有限、设计简约、以高品质的原料材质和精细考究的工艺打造经久耐用的服饰产品，向消费者传递“衣柜做减法”和“反潮流”的主张。

- **产品特征：**品类中裤装占比最高，其次为上衣&衬衫和裙子。更关注品质而不是低价，因此售价在休闲风中偏高。产品主打黑白灰以及海军蓝，以黑色占比最高，基础色的运用符合极简休闲的特色。主打棉质和牛仔布料等有机面料，提升时髦感和舒适感。

- **核心客群：**以 25-34 岁及 18-24 岁的女性为主要受众，但由于价格偏高，25-34 岁人群占比更高达 33%；18-24 岁人群占比 21%。主要受众对时尚服饰、美容美妆、电商购物等话题较感兴趣。在所有风格中，时髦休闲风使用桌面网页访问站点比例最高，达 55%；使用手机网页访问占比 45%，与女性风的设备访问特点类似，更为贵价的时髦休闲风使用手机网页访问的比例相比于平价的日常休闲风更低。

- **视觉呈现：**产品图片展示约一半采用模特图片，其中 60% 采用全身图。除却模特图片，产品图片还包含产品摆拍图、多产品搭配图以及产品细节图等形式，试图突出产品本身的优秀材质，强调“一衣多穿”与“减法时尚”的理念。

- **品牌故事：**品牌理念上强调可持续发展，在筛选供应商时较为谨慎，会考核其环保资质和道德标准。同时向消费者传递经典不过时的品牌风格，为他们打造衣柜中可以反复穿搭的经典产品。品质和优选材质也是该类风格站点主打的品牌信息，宣传媲美大牌的舒适、自然、有机面料。

性感风
Sexy

参考网站：Fashion Nova
主打紧身剪裁的设计，露肤度高，凸显女性极致身材。

- **产品特征：**品类中裙装占比最高，其次为上衣&衬衫和鞋，假发配件也是较为受欢迎的品类。颜色方面，黑色最为主流，相比于其他风格也更常选用其他靓丽的颜色。

- **核心客群：**在八大女装风格中偏年轻化，18-24 岁年轻女性受众占比最高达 44%，其次是 24-35 岁的女性占 24%。消费群体最感兴趣的话题包括美容美妆、电商购物、运动健身。性感风绝大部分访问来自于手机网页（82%），这一比例显著高于其他风格，源于其较为年轻的受众群体偏好。

- **视觉呈现：**相较其他风格，使用模特图片的比例最高，达 75%；而全身图片比例较低。50% 为半身图，这与产品的设计密不可分，采用半身特写能凸显深 V、露背、绑带和局部镂空等细节。模特图情绪渲染力强，充满活力。

- **品牌故事：**主张打破规则，创造规则，张扬的穿着是内心自信的表达，坚持勇敢表达自我，凸显自我。品牌同样融入了对女性身材包容性，大码女性也可拥有性感，有一些品牌还强调产品图片的真实和原始。部分品牌则选择突出款式的上新速度，由于性感风设计元素固定，存在一定的撞款几率，快速推出新的设计能迎合消费者收获超高回头率的张扬风格。

度假风
Vacation

参考网站：Free People

主打风情浪漫、靓丽多姿的服装风格，利用草帽、碎花等清新元素为度假增添色彩，适合度假场景穿着。

- **产品特征：**品类以上衣&衬衫、裙装、泳装居多。以较为诗意方式对颜色进行命名从而贴合度假气氛，例如 Island Navy、Olive Green 等。面料选择方面涤纶、丝绸较为常见。

- **核心客群：**相较于其他女装风格，度假风用户的年龄分布最为平均。消费者除了电商购物外，对运动健身的兴趣也较为浓厚。度假风用户使用桌面网页比例为 44%，使用手机网页比例为 56%。

- **视觉呈现：**产品图片展示中更多地使用模特图，比例达到 64%，且多为实景场景拍摄，例如沙滩、泳池、游艇营造度假风味。

- **品牌故事：**品牌价值上倡导勇气和冒险精神，希望帮助消费者享受旅行、追求浪漫、提升自信，寻找生命极限。同时希望消费者活在当下，自由呼吸，倡导自由积极的生活态度。品牌通常选用连衣裙搭配蕾丝、流苏、刺绣、印花等丰富浪漫的元素打造妩媚度假风情，展现女性浪漫的一面。

复古风
Vintage

参考网站：Mod Cloth
采用复古旧时尚元素，以经典产品为蓝本进行模仿和精细化选品的小众风格。

- **产品特征：**产品品类以上衣&衬衫和短裙为主，耳环等配饰较其他风格占比更高。颜色以白黑蓝为主导，但经典的红绿颜色也选用较多。丰富的设计和材质细节是复古风产品的一大特征，重用蕾丝、复古印花、手工印染布料等细节元素营造浪漫、柔美的女性风格。

- **核心客群：**主要受众群体为 25-34 岁年轻女性，占比 32%，其次是 18-24 岁的年轻女性，占比 22%。在复古风格穿搭中，配饰往往必不可少，消费者除了电商购物，对珠宝配饰话题也颇感兴趣。三分之二的复古风用户偏好通过手机网页访问站点。

- **视觉呈现：**产品图片中 70% 是模特图，其中 72% 为全身图。

- **品牌故事：**品牌强调支持女性坚持自己喜爱的穿衣方式，许多品牌由女性创办，并通过强调创始人的复古时尚爱好引发消费者共鸣。复古风很在意剪裁的合身得体，并通过研究消费者购买评价不断优化设计，对大码身材同样展示了良好的包容性。

牛仔风
Jean

参考网站：Wrangler
以牛仔材质为主的风格。

- **产品特征：**品类以裤装、上衣&衬衫居多，以牛仔材质为主的风格。蓝色是最为主流的产品颜色，其次为黑色。

- **核心客群：**受众较其他风格年龄更大更为成熟。消费者最关心的话题包括运动健身、美容美妆、电商购物等。喜爱牛仔风的消费者超过三分之二使用手机网页访问站点。

鞋履作为另一大 DTC 站点品类，主要有三大发展趋势：舒适环保（comfort made by nature）、舒适高科技（comfort transformed by technology）、高级手工（premium & handmade）。

舒适环保 | 代表网站：Allbirds

满足追求舒适品质的同时，提倡自然环保的消费者需求。选品以运动鞋为主，材质讲究羊毛、树皮等可回收天然材质呼应品牌环保的内涵。产品图片方面，以产品为主图，凸显产品细节，辅以腿部展示和模特全身照，也多用动图形式展现产品的舒适性。

舒适高科技 | 代表网站：Kuru Footwear

深受追求极端舒适的消费者喜爱；产品主要以运动鞋、网球鞋、登山鞋、靴子等为主，外观设计和用色中规中矩，但在鞋底、鞋垫等部位设计上讲究功能性和科技感来提升舒适度。

高级手工 | 代表网站：Greats

注重品质与设计的消费者尤为青睐这一风格。产品以运动鞋、靴子、平底鞋、高跟鞋、乐福鞋、牛津鞋为主，主打皮质材质，突出用料和制作上的精致感，让消费者体验到品牌的高级品质和格调。

配饰 DTC 站点可细分成四大风格："没有中间商赚差价"的珠宝配饰（direct to consumer fine jewelry）、买得起的设计款（affordable design）、新材质配饰（new material）以及轻定制（customization）。

"没有中间商赚差价"的珠宝配饰 ｜ 代表网站：Blue Nile

适合在乎性价比，不追求一线品牌的备婚人群选择。产品以贵金属和钻石为主。图片呈现方式上主要是模特局部特写，素色背景打底彰显产品的质感和高级。

买得起的设计款 ｜ 代表网站：Mejuri

满足追求时尚感但对价格较为敏感的白领、上班族的需求。产品主打日常配饰，以银、银镀金等为主要材质，体现设计的简约精致感。模特以活泼舒展的姿态呈现产品，同时会在街头、公园等不同场合通过不同的服装搭配来展现产品；图片拍摄注重光影感。

新材质配饰 ｜ 代表网站：Enso

热爱户外运动、追求健康生活态度的人群的选择。产品以戒指、宠物项圈挂牌、手表腕带为主，采用硅胶材质，色彩丰富。

轻定制 ｜ 代表网站：Baublebar

满足喜爱个性化装饰人群的需求。典型产品包括珠宝、头饰以及手机壳，同时提供刻名字和选字母的定制化选项。

内衣 DTC 站点呈现三大风格：为所有女性的舒适而设计的款式（perfectly fit to everybody）、重塑男性基本款（reinventing men's basics）、结合流行文化的独特设计（original design）。

为所有女性的舒适而设计的款式 ｜ 代表网站：Adore Me

受众主要为对独特的自我感到舒适和自信的女性。选品上从女士内衣到女士贴身基本款，包括内裤、睡衣、泳衣等，尺码覆盖全面。产品偏好选用多种族、多肤色、各种体型的女性模特，强调不同身材的女性之美，展现品牌多元化和包容性的风格。模特以微S型站姿面向镜头笑，形态自然愉悦，展现妩媚自信的一面。

重塑男性基本款 ｜ 代表网站：Mack Weldon

主要满足男性追求舒适和高品质的需求。产品包括男性内衣和其他男装基本款，强调面料的品质和创新，突出耐穿不过时的特点。产品展现上，男性模特普遍帅气阳刚、身材健壮，以家居及户外背景为主，呈现自然的生活和工作状态。

结合流行文化的独特设计 ｜ 代表网站：Stance

深受注重表达自我和个性化潮人的钟爱。选品多为袜子等贴身衣物，通过鲜艳色彩和丰富图案凸显设计感强烈和潮流文化。产品拍摄上采用灰白色调与产品的鲜艳色彩形成显著对比，彰显潮人风采。

运动休闲品类线上销售增长强劲，其 DTC 站点有三大流行风格：硬核健身风（hardcore fitness）、健康自然生活风（healthy lifestyle）与运动时尚风（sporty fashion）。

硬核健身风 | 代表网站：Gymshark

满足运动员，健身达人等热爱健身的人群日常健身锻炼的需求。选品上以运动 T 恤、背心、长裤、短裤等基本款为主。产品的展现上使用肤色健康身材健美的模特。模特不看镜头不笑、神情坚毅，配以专业健身器材或健身房作为道具和背景，展现品牌的力量感与专业度。

健康自然生活风 | 代表网站：prAna

满足追求健康、自然、和谐生活方式的女性用户，瑜伽、户外活动及假期时舒适穿着的需求。选品以瑜伽裤、运动Bra、泳装、短裤、连衣裙为主，强调产品的舒适性。产品的展现上使用涵盖不同身材的模特，模特神情轻松自然，配合野外、森林、海滩等自然场景，体现出人与自然的和谐。

运动时尚风 | 代表网站：Carbon38

满足爱好时尚的年轻女性在运动中也要保持时尚的需求。产品上通过突出身体曲线的设计剪裁、特殊的材质（皮质）与充满现代感和金属感的印花，赋予运动服装较强的时尚感。产品的展现上通常使用灰白的纯色背景、风格简洁，模特呈现出更为夸张、宛如时尚大片的姿势，凸显品牌整体的时尚感。

美国时尚 DTC 消费者购买行为洞察

洞察一：千禧一代和Z世代逐渐成为美国时尚消费的主力

千禧一代是指 1980-1994 年期间出生的人群，占到美国总人口的五分之一以上。Z 世代是指 1995 年以后出生的人群，当前美国 Z 世代已经超过 1 亿，其中拥有自主消费能力（16~25 岁）的 Z 世代也已超过 4,300 万人。据 Klarna 2019 年针对 1,000 位不同年龄段的美国消费者线上时尚消费调研，美国消费者年均在线购买服饰鞋帽类商品 10 次，其中，千禧一代人群平均购买 14 次，Z 世代（16~24 岁）人群平均购买高达 18 次，55 岁以上的人群每年购买 8 次。

Z 世代的消费影响力日趋显现，无论是个人消费支出还是对家庭消费影响的角度而言。87% 的父母表示 Z 世代的孩子影响了他们的购买决策，其中 52% 的父母认为 Z 世代的孩子影响了其考虑的品牌[6]。

Z 世代十分注重个性化与自我的彰显。对他们而言，消费是自我的表达，因此他们选择购买能彰显自我的个性化产品，甚至希望参与产品的创造过程，与品牌分享反馈和产品改进建议。调研显示，48% 的 Z 世代受访者希望为自己定制化产品，44% 的受访者表示如果有机会，他们愿意提交产品设计的想法[6]。

相比于 Z 世代参与产品创造实现个性化，千禧一代希望品牌迎合他们，希望购买的东西能反映他们的个性和价值观。千禧一代喜欢在购物的各个环节都借助技术来研究和购买产品，在购物前使用移动设备查找产品信息或比较价格，他们也愿意花时间找折扣券，并在结账后继续使用手机留下评论和处理退货。近一半的千禧一代如今已为人父母，他们喜欢各式各样的订阅服务，从日常用品到特殊场合的服装，再到家庭餐桌上的杂货。40% 的千禧一代父母已经在使用产品订阅服务，另有三分之一则表示非常有兴趣尝试[6]。

洞察二：品牌价值观和可持续化理念影响消费者购买决策

Criteo 2019 年针对美国消费者开展的调研[7]显示，超过一半的美国受访者表示他们的购买决策受到品牌价值的影响；35% 的消费者在首次购买后会因为品牌价值与自身理念一致而更倾向于再次购买；反之，17% 的消费者则会因为品牌价值与自身理念不一致而放弃购买。

6 National Retail Federation
7 Criteo 美国 2019 年 2 月开展的 "Why We Buy" 调研，样本量为 1,003

此外，消费者越来越关注企业的可持续化理念。尤其对于千禧一代和Z世代的消费者，品牌是否有可持续化理念成为其购买决策中的重要影响因素。Everlane 和 Boohoo 等时尚 DTC 品牌在不断积极推行可持续化理念，例如，透明、公开的原料和成本信息、工厂信息等，以期获得消费者的认同。

可持续化的经营理念确实能够给公司带来正面的价值。2013 年 - 2018 年间，消费品行业的增长近一半来源于具有“可持续化”标签的产品。2018 年具有“可持续化”标签的产品贡献了近 1,140 亿美元的收入 [8]。

洞察三：零售由细节成就，多个触点影响首次购买及复购行为的发生

消费者购买是一个复杂的行为决策过程，从启发消费者了解时尚信息，转化为购买行为，到支付和物流环节的体验，再到过程中持续的互动，并吸引消费者复购，最终提升消费者的终身价值，每个环节都是 DTC 品牌与消费者的关键触点。

影响美国时尚消费者线上购物的因素—首次购买和复购

信息来源：Google - 美国时尚消费者深度访谈；Google 和德勤访谈、研究与分析

8 Whelan 和 Kronthal-Sacco，“实际上，消费者确实购买可持续性产品。”哈佛商业评论 2019 年 6 月

根据 2019 年 Google 对美国时尚消费者的深度访谈及 Google 与德勤联合开展的线上调研，总结以下几个关于美国消费者的关键洞察：

无论是首次购买还是复购，符合潮流或心意的产品设计，配合高性价比和促销信息是触发消费者购买的主要驱动因素。

- **心仪的产品设计是吸引消费者下单的最本质前提。**例如，别出心裁的设计、良好的材质手感及定制化的产品会增加消费者的好感。

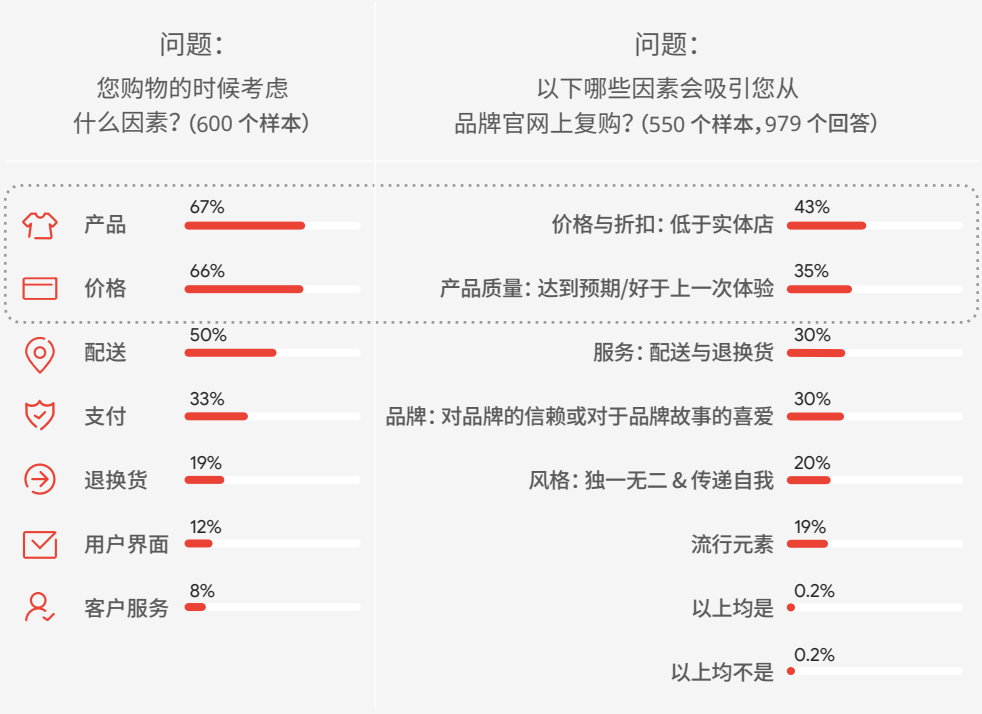
- **消费者追求性价比而不是一味的低价。**美国时尚消费者致力于寻找物美价廉的高性价比商品，但这不意味着她们希望价格越便宜越好。相反，对于质量上乘、经久耐用、或者是有设计感的产品和品牌消费者则十分乐意支付一定程度的溢价。

- **个性化的促销信息沟通是诱发消费者购买的重要因素。**Nosto 研究显示 43% 的在线购买决策受到个性化推荐或促销影响；而 75% 的消费者偏好品牌能够提供个性化的信息、服务和体验。麦肯锡的研究则表明，个性化可以使总销售额增加 15% 到 20%，尤其对数字化销售的促进作用更为明显，同时也能显著提高营销渠道的投资回报。最受欢迎的个性化方式之一是提醒消费者他们浏览过但未曾购买的商品。但需要注意的是购物者不希望经常被提醒他们已经购买或搜索过的产品，尤其是当广告出现的时间不恰当或过于频繁的情况。

“…我买衣服非常看重质量这一点，我愿意买稍微贵一些的产品，如果它确实更加经久耐用。相反，对于质量不过关的产品，尤其是那些没有达到商品描述中所列质量的产品，我会选择退货…”

—— 某网络时尚产品购物者

影响美国消费者线上购买（包括复购）的主要影响因素



信息来源：Google 和德勤 2019 消费者调研；Google 和德勤访谈、研究与分析

产品的浏览过程中，网页风格、产品描述（包括图片和模特拍摄的方式，对于尺码和材质的描述等）、商品评论、透明的退换货政策以及物流服务都是消费者购物体验旅程的关键触点，任何环节的体验缺失都会影响消费者最终的购买决策。

- **“干净”的网页设计能够有效地帮助消费者建立对品牌的第一印象。**便捷的网页检索功能，较快的页面加载速度，直观的网站导航功能，令人愉悦的视觉陈列风格以及智能的产品推荐功能，均在消费者建立品牌印象的过程中扮演着重要的角色。

- **详尽的切合实际的产品描述能让用户感受到品牌的真诚并设置合理的期望值。**高品质的产品展示和模特图片能够传递好的产品质量的信息。而用户友好的尺码介绍信息则能帮助用户更高效地决策。据 Salsify 调研，69% 的美国消费者曾因为缺乏足够的信息或产品细节而放弃购买，对于 DTC 品牌商而言，应关注提供详尽的产品细节描述，并在消费者决策的关键时间点保障客服能提供及时的解答。

“…我浏览过几个时尚类网站，它们很让人怀疑。它们的产品有很多很长的名字，就好像他们不顾一切地想要获得尽可能多的点击量。这类网站有可能还要昂贵的运费，但在网页页面上却不直观的显示各项费用的明细…”

—— 某网络时尚产品购物者

- **产品评论也是消费者十分看重的内容，**据 DXC Technology 的调研，在做出购买决定时，66% 的消费者依赖于客户评分和评论。

- **无法提供免费退货则是阻止消费者购买的重要“负面清单”。**Radial 调研显示，51% 的美国在线消费者会避免从不提供免费退货的在线零售商购买商品。Klarna 的调研发现，36% 的美国消费者表示缺少好的退货政策是其放弃线上服装消费的主要原因。

- **此外，物流服务标准使消费者建立对品牌最初的期待。**费用方面，物流费用将和产品售价一起计入购物成本，构成消费者判断产品性价比的基础。而在时长方面，美国消费者对配送时长的期望值倾向于对标亚马逊的 Prime 会员服务标准，即免费配送并在 1-2 日内送达。根据调研，消费者线上购物平均收货时长为 3.3 天。超过一周（不含一周）的配送时间将失去 7 成的消费者，而超过二周（不含二周）的配送时间将失去 85% 的消费者。

美国消费者线上购物平均收货时长及收货时长忍耐度

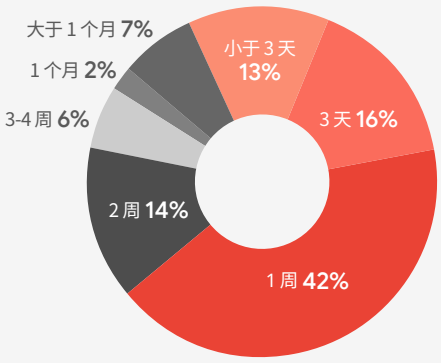
问题：

针对最近一次购物，您经历了多久收到在线下单的商品？
（600 个样本）

平均收货时长为 3.3 天

问题：

您能接受下单后等多久收到货物？
（507 个样本）



信息来源：Google 与德勤美国消费者调研；Google 和凯度 2019 年全球线上购物消费者调研；德勤访谈、研究与分析

购买后，到货商品是否达到预期、物流配送是否如期而至是重要的客户体验触点。消费者会基于对线上商品的描述形成的印象来比对收到的货物，比较实物的材质及裁剪尺码，较大的预期偏差将导致退换货，并影响客户的复购意愿。物流配送的延时同样有损于消费者的体验，与预期偏差较大的体验甚至可能导致客户流失。

在整个过程中，客户服务也是完成良好的购物体验的重要环节。例如，售前能否及时回复消费者对于产品的疑问，使得消费者安心下单；售后过程中，客服对于退换货等疑问能否及时解答，并提供妥善的解决方案。

一次完整的购物之旅结束后，品牌站点往往通过与消费者的互动，激发其第二次的购物旅程。在第一次良好的购物感受下，消费者往往形成非常初步的对品牌的印象和信任，再次购物的触发往往来自产品本身及促销活动。

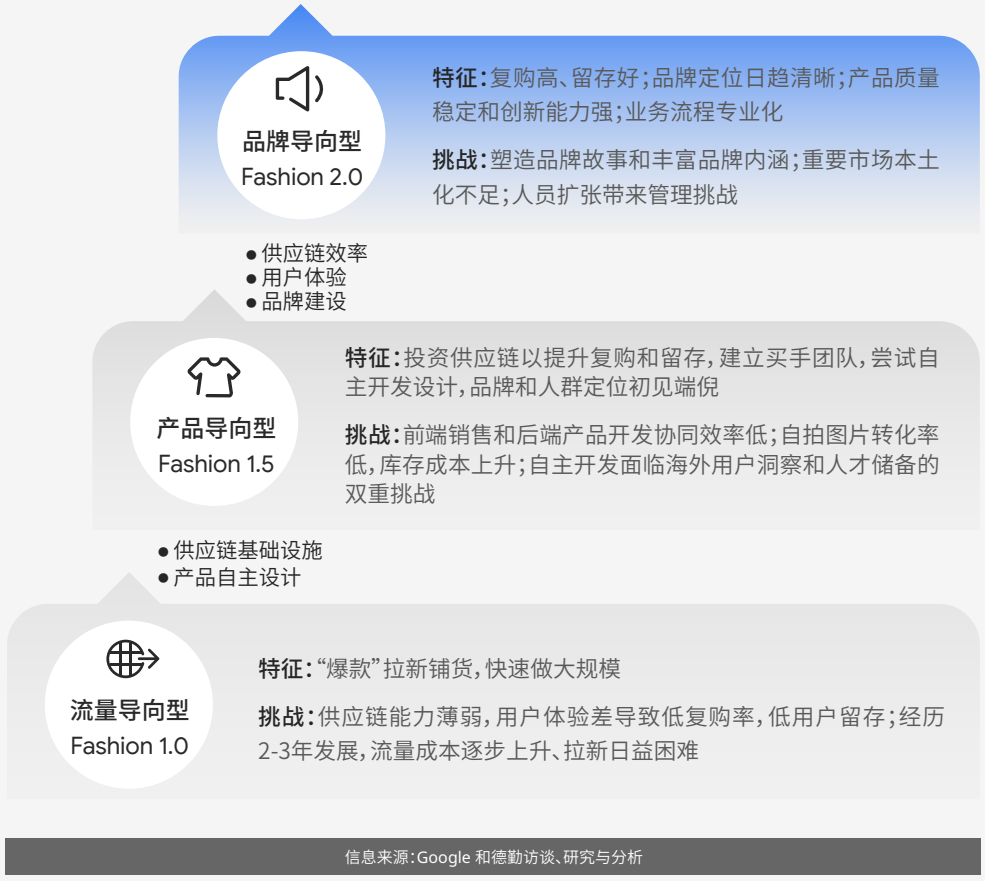
消费者购买行为的发生受到多个因素的影响，DTC 品牌首先应聚焦产品本身，通过良好的产品设计、质量把控及精细化运营和成本控制来赢得消费者的心。此外，DTC 品牌需关注时尚消费者在购物旅程中每一个环节的细节诉求，致力于改善每一个消费者触点的购物体验，通过提升复购来实现可持续发展。

三

中国时尚DTC品牌出海解读

从中国最早一批时尚 DTC 企业出海至今，已经经历十余年。十年之际，我们通过对多家代表性企业[9]进行拜访和深度访谈，回顾不同发展阶段、不同规模和资源禀赋条件下企业出海策略的选择及演进路径，总结了企业出海的三种模式和阶段。

中国时尚 DTC 企业出海的三个模式/阶段



信息来源：Google 和德勤访谈、研究与分析

流量导向型："爆款拉新"及可持续性发展挑战

中国时尚 DTC 企业在出海的初期，多采用流量导向模式，获取新用户、扩大规模。

9 本章节基于中国快时尚 DTC 出海企业的访谈和企业公开信息。受访企业集中在女装、泳装、母婴和饰品等细分品类，企业年成交总额（Gross Merchandise Volume）均在 1.5 亿美元以上。

特征

企业通过不断推出有潜力的**“爆款”产品**吸引流量，大面积投入广告营销，以**获取新客户、扩大规模**为目标。

“爆款”是指能快速带来大量订单转化的单一产品，通常企业在搜索引擎与内容营销广告平台测试产品，一旦发现有爆款潜力，即在一定时间内形成一定量的消费者点击和购买，就加大广告投入以吸引更多用户形成爆款。

实践

为获得更多触点，通常采取站点群的渠道模式，通过广泛的效果类营销以获取新用户。该阶段的企业一般无自主设计团队及生产设施，产品大都从多个合作工厂直接现货采买。为了减少资金压力，企业往往不提前备货或部分备货，通过“图片”销售，获取订单后再从合作工厂采购。供货周期在现货模式需要2周左右。此外较少企业提供免费退货服务，由于用户退货成本较高，因此反而退货率较低；但也大大影响了用户体验。该阶段，企业会逐步建立客服中心，以服务所有的站点，处理用户所遇到的问题和用户反馈。

挑战

- **站点同质化严重，容易引发价格战和恶性竞争。**站群流量分散，随着整体流量费用日趋上升，不断拉新的可持续性减弱。

- **始终追赶潮流，缺乏一致的品牌定位。**潮流不断更替变化，企业不断地追逐潮流打造“爆款”难以构建稳定的用户画像并形成清晰的品牌定位，难以形成产品和品类扩张的中长期规划。

- **质量及供应链管理薄弱，用户体验受损，抗风险能力较弱。**该阶段企业建立初步的成品供应链，由于主要采取外部合作模式，企业较难对断货/缺货、残次品等进行严格把控，可能损害客户体验。当企业发展到一定规模时或遇到经济环境/政策等不可抗力时，这一风险被逐步放大，进而对企业的长期可持续发展构成了威胁。

“…外部生产的商品质量参差不齐，如何引入优质供应商成为公司生态的一部分，并且进一步帮助提升产品质量，将是未来一大挑战。”

—— 某中国时尚服装企业

产品导向型：投资供应链，自主设计助力品牌建设的转型之路

企业强化对产品本身的关注，通过提升差异化产品设计能力，将产品设计与品牌标识建立联系，探索转型发展之路。

特征

企业以提升复购比例为目标，投资供应链来提高产品质量和配送时效，并逐步提升自主设计的比重，**通过品控、时效、售后服务和差异化的产品来提升客户满意度和留存率。**

> *“…在流量贵、市场竞争日益激烈的情况之下，留存率会是企业在未来用以衡量公司发展状况以及业绩表现的关键指标之一…客户忠诚度是维持企业长期发展的重要因素之一。”*
>
> *—— 某饰品类快时尚企业*

实践

- **投资供应链：**通过参股、独家合作、深度合作绑定等模式投资构建供应链，并逐步与工厂建立长期、共同成长的合作关系，满足时尚行业原料品类多、款式多、供货周期短等特点。完全备货、面料备货等举措较为常见，少数规模较大的企业甚至拥有或拟自建产能以更好的把控质量、缩短供货周期等；现货模式下供货周期约1-2周左右。

- **逐步建立买手团队，开始尝试自主设计：**关注最新潮流元素和时尚热点，通过买手团队全球寻找创意和潮流产品，并且自主拍图来呈现产品亮点，规避潜在图片侵权风险。对于部分产品，尝试自主设计，逐步提升产品设计能力，打磨品牌风格。

- **对用户群体的分析逐步沉淀品牌的用户画像：**依托更加精准的用户画像，持续投入广告以触达新老用户群体，实现更广和更深的覆盖。具备相对完善的退货政策，并致力于持续降低退货率。

“…面料市场是帮助我们把握流行趋势的一大重要因素…通过走量，采购人员能够看到快时尚行业的抢手面料，并且对一些网红穿的较多的面料和图案有一定了解。”

—— 某中国时尚服装企业

挑战

- **前端销售与中后端产品开发协同效率低：**随着买手比例增加和自主设计的引入，需要企业不断提升中后端选品与开发的能力，而企业过去更加注重前端销售，前中后端之间需要不断磨合来提升内部运营效率。

- **产品自拍图片转化率低，库存风险上升：**无论是买手采购或是自主设计，均需要企业能够有效选品，并通过拍摄有吸引力的产品和模特图片来充分展现产品亮点，抓住消费者的眼球。而选品与拍摄的能力需要不断积累，充分洞察消费者的需求，企业往往会经历一定的磨合期， 期间产品转化率较低。而为了保证一致稳定的质量与工艺，企业不得不配备一定比例的库存，随之带来库存风险的提升。

- **品牌建设短期难以有成效：**品牌建设需要长期和持续的投入过程，时尚行业趋势是以核心产品带来品牌沉淀，很难将品牌营销与效果营销剥离开来。部分企业缺乏长期的品牌营销规划，或因为盈利压力而在品牌营销投入方面举棋不定或缺乏持续性。

- **核心能力及人才支撑：**买手比例增加与自主设计、供应链和业务流程的精细化管理、前中后端的协同、供应链合作生态的激励和管理，均需要企业加大投入，吸纳新的人才、构建新的核心能力。

品牌导向型：品牌成为企业持续增长的助推剂

鉴于时尚行业产品同质性高、潮流迭代快、行业壁垒低的特点，品牌或将成为时尚 DTC 企业的核心竞争力。少数中国出海的 DTC 企业开始向品牌导向的经营模式转型，提升本土化水平。

特征

拥有明确的品牌意识和客户定位，开始精细化管理客户体验，将用户的反馈落实到设计、生产和营销的各个环节。头部 DTC 品牌网站流量到购买转化率约为 2.5%~4% [10]。

实践

- **自主设计、定义畅销款：**拥有稳定的**自有设计师团队**，通过**大数据挖掘**来辅助预测时尚趋势，并提升品类运营系统以更快响应客户需求。在具备了稳定的产品质量和独特的品牌风格后，自己拥有更强的推出畅销款的能力，**使得多数上架产品都得到良好、均衡的销售表现，头部产品效应弱化。**复购水平也相比流量导向和产品导向型企业较高，**部分头部 DTC 品牌消费者年均购买单数达到 4.4 单** [11]。

- **持续的品牌营销：**持续重视品牌营销且投入比例占营销支出的比重逐年上升。企业在海外布局各类线上和线下的品牌活动，KOL 内容营销、跨界合作、公益等持续拓展品牌影响力。

- **“大站打天下”的渠道运营理念：**深耕独立站点，通过拓展品类、拓展场景来满足特点客户群体的各类需求。产品的头部效应相对弱化，企业通过把控**产品整体风格和质量**来实现多个 SKU 相对均衡的销量。

- **致力于提升用户体验：**与合作工厂、买手团队建立更紧密的合作关系，以**提升产品质量、缩短出厂周期**，供货周期现货模式 7 天 - 10 天左右；在海外部署仓储和物流中心，通过仓库前置，**缩短国际物流时间**；建立 24 小时客户服务，以**快速响应客户需求、更加宽松的退换货政策**；构建本地化买手团队，洞悉当地市场的时尚趋势。

10 根据上市公司公开数据整理
11 根据上市公司公开数据整理

“我们在美国拥有专业买手，目前美国总团队包含客服等拥有几十人。”

“在本地有专门的买手团队，定期发服装样板到总部。"

—— 某中国时尚 DTC 企业

挑战

从产品聚焦到品牌聚焦的转型路上，如何诉说独特品牌故事并达到共鸣，如何实现品牌设计和运营的本土化，是此类企业出海面临的重要挑战。此外，重要市场本土化不足的问题也困扰着品牌导向型的出海企业。面对不断扩大的组织规模，建立对应的企业文化也刻不容缓。

塑造品牌故事，丰富品牌内涵：中国 DTC 企业普遍不擅长讲述品牌故事，尤其在面临海外不同市场不同文化的背景下，对企业塑造品牌故事的能力提出了更高的要求。企业需要结合对海外市场的深刻认知，以及本土创意团队的支持，打造既有全球性又能充分本土化的品牌故事。品牌的内涵也需要不断与时俱进。“可持续化”如今成为越来越重要的品牌要素，既体现在产品的选材与设计，也反应在产品的生产与供应链方面；越来越多的欧美成熟的 DTC 企业也将其作为重要的品牌内涵。

规模扩张带来的管理挑战：伴随企业规模不断扩大，组织能力的方方面面都需要重新梳理与提升，对人才的招募培养，以及激励措施的制定都提出新的要求，建立适应当前阶段的企业文化以凝聚人才团队等问题也迫在眉睫。

中国DTC出海企业选择了不同的发展导向之路，但如何不断突破增长的瓶颈，实现可持续发展则是大部分 DTC 企业面临的共同挑战。中国 DTC 出海企业要实现可持续发展，不仅需要在产品、用户体验和供应链上继续深耕，也需要在渠道战略选择、组织能力和信息系统能力方面不断进化以支持企业向前发展。而对于中国 DTC 企业整体较为薄弱的品牌建设方面，则需要树立长远的眼光，向成熟的 DTC 品牌学习，建立品牌规划，不断打磨品牌故事，用有效的方式传递给消费者，持续打好品牌建设的攻坚战，实现企业可持续发展。

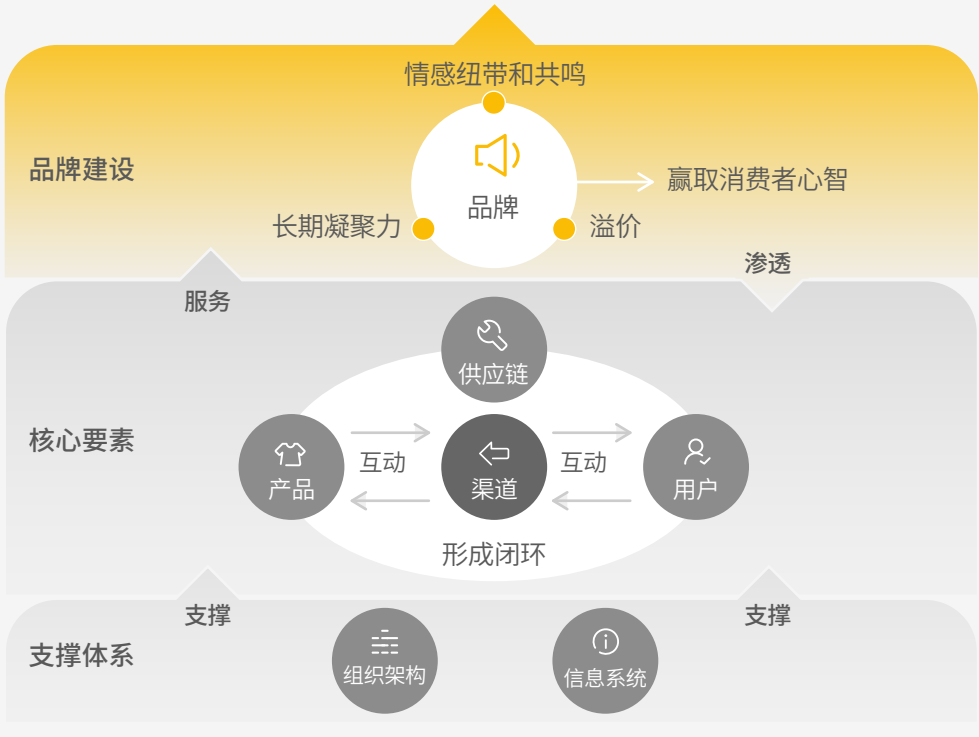
四

他山之石

海外时尚 DTC 企业的成功经验

他山之石，可以攻玉。本章对美国本土优秀的时尚 DTC 企业进行了研究，从品牌、产品、渠道、用户、供应链、组织和信息系统七个维度深度剖析最佳实践，期望给中国出海 DTC 企业提供参考和借鉴。

时尚 DTC 企业成功经验的分析框架



信息来源：Google 和德勤访谈、研究与分析

品牌建设的核心四要素：产品、渠道、用户及供应链

产品赋予品牌持续的生命力

产品是时尚 DTC 企业将品牌理念触达用户的主要载体，是企业进行品牌塑造、保持品牌活力的核心环节。在时尚品牌竞争激烈的背景下，精准的产品定位，丰富的产品组合规划及落地可为品牌创造持续的关注度和收入，产品落地能力也持续反哺产品定位和品类规划，形成良性循环。

产品力高阶分析维度

信息来源：Google 和德勤访谈、研究与分析

产品的定位始于精准的用户画像，设计和打磨源于清晰的用户洞察

美国成功的时尚 DTC 站点均有自己清晰的品牌风格定位，而品牌风格呈现的重要载体是产品。产品的清晰定位及一致的风格有利于站点吸引目标用户，并通过产品的持续打磨与用户需求形成互动，持续提炼对于核心用户群体的清晰理解，持续提供更迎合偏好的产品。

Everlane 案例

创始人普雷斯曼作为金融跨界的时尚创业者，对于时尚的理解来源于自身和对其他类似的接受过良好教育的美国都市青年人的观察。他们倡导简单的生活方式、精简的服饰单品，讲究品质并喜欢探究事物的来源和可持续性。围绕这类非传统意义的“精英人士”，Everlane 用简约的设计和高品质产品吸引这批人群。此后，Everlane 投入更多的精力在设计和产品打磨上，通过不断挖掘其核心用户的需求痛点和偏好，持续完善了经典简约的产品组合和风格定位。例如，每逢新品推出，Everlane 会通过 Waitlist 方式搜集用户反馈，进行需求预判和产品改良，对不被用户喜欢的颜色或设计进行修改或直接下架。Everlane也会在新品推出前夕邀请用户试穿并汲取他们的反馈意见，将修改体现在最终产品之中。

Uniqlo 优衣库案例

优衣库持续不断的通过设计和产品打磨来推陈出新、迎合消费者需求。例如，2003 年优衣库与日本纤维厂商东丽合作推出的秋冬 HeatTech 系列保暖内衣，凭借超细纤维的舒适高科技面料及超强的保温性能，迅速成为销售的主力明星产品。在首发成功的基础上，优衣库结合用户需求反馈，不断通过面料和设计改良，来迭代和丰富产品组合：2004 年增加抗菌功能带来干净舒爽的触感，2005 年增加保湿效果以改善长时间穿着的干燥感受，2009 年增加防静电功效。此外，优衣库 HeatTech 系列还根据每个人不同的温暖体验，设计了适合不同环境温度的三大御寒系列：温暖系列，适合冬季居家休闲、工作通勤等多场合日常穿搭；倍舒系列，粘纤含量占 46%，更透气适合贴身穿着；高舒暖系列，则更加厚实，领口更小，保暖性更强，更适合北方室外和户外极地等寒冷地带。

产品组合的丰富：“拓场景”和“拓人群”，实现持续增长

“拓场景”：围绕核心用户群体，满足其在不同生活场景下的多元化时尚需求，包括风格化的场景和功能化的场景。为实现“拓场景”，标杆企业往往在面料和设计元素上进行突破创新，甚至以不同文化和主题为驱动进行系列创作，延展和丰富品类和风格。

“拓人群”：两条拓展思路，一是对已有客户群进行更加精细化的分类，例如，深挖不同性别、年龄、身型和社会属性（例如学生、家庭主妇和上班族等）的细分人群的需求差异，聚集其需求的痛点，进行品类的深度开发和延展；二是围绕核心用户群体，向其家庭和社群等更广的人群进行新客户拓展。

Uniqlo 优衣库案例

围绕基本款，进行面料和设计元素的创新突破，实现场景和人群的延展：

拓场景：90 年代与日本贝原合作，使用高弹力、赤耳丹宁、超薄等面料打造牛仔系列。1999 年推出 Fleece 摇粒绒，之后与东丽株式会社合作开发新面料：2003 年推出 HeatTech 保暖内衣、2015 年推出 AIRism 舒爽内衣及 2017 年的 Dry-EX 吸汗速干系列等。2017 年推出 ULD 高级轻型羽绒服系列，丰富了服饰与周末出游、日常通勤、居家休闲、户外运动等众多场景兼容。

拓人群：以风靡 25 年摇粒绒系列为例，优衣库先后开发了六种面料风格—手感饱满的仿羊羔绒摇粒绒、色彩选择多样的长绒摇粒绒、轻薄的细摇粒绒、便于活动的弹力摇粒绒、柔软针织摇粒绒和 HeatTech 摇粒绒。款式设计方面涵盖了套头衫、开衫、背心、夹克、大衣、裤装等搭配所需的基本款式，使其成为适合于各个年龄层、各类职业（户外、居家、办公）的万能单品。为了拓展时尚人群，优衣库与 Christophe Lemaire、JW Anderson、Engineered Garments 等设计品牌/设计师合作，融入潮流时尚元素。

Everlane 案例

秉承经典简约的风格，起始于男性群体和基础款，向女性人群和功能场景延展：

拓场景：基于用户在场景和功能上的衍生需求进行产品规划。例如，2013 年开始打造配饰，延续其低调且简约的设计。其中 Petra Tote 女性皮包成为了其经典产品，没有过多繁琐扎眼的颜色图案，满足通勤容量和不过时的款式，恰如其分地迎合了其核心用户的偏好。2014-15 年，推出鞋履产品，皮质歇尔西靴一度成为明星产品；2017 年推出休闲日常场合必备的牛仔裤。男装也在不断丰富。例如，2018 年推出的 Uniform 男装系列，从短袖到夹克衫等 12 类适合日常穿着的产品，兼具功能性和经典感，并通过模拟一年严重磨损和洗涤来保证高质量。2019 年涉足运动品类，围绕都市上班族在生活和办公场所的时尚需求，推出 Tread by Everlane 运动鞋以及日常和运动皆宜的紧身女裤（legging）。

拓人群：秉持核心客群偏好的风格，由男装延伸至女装拓展人群。成立初期主要针对男性客群，提供简洁的T恤和男装基础款，随后两年开始推出女装品类，风格保持与男装类似的经典简约，款式相对丰富，包括丝绸衬衫、牛津衬衫等，拓展女性客户群体。

ASOS 案例

2000 年进入时尚电商领域，其自有品牌从女装品类做起，向多元化人群、多元化风格和功能场景多维度拓展。

拓场景：多元化风格拓展方面，以女装为例，2010 年推出复古系列 ASOS Reclaimed Vintage，2015 年推出派对主题的 ASOS Red Carpet 系列和婚礼主题的 ASOS Wedding 系列，2018 年推出运动场景的 ASOS 4505 系列等满足消费者多元场景细分需求。多元化功能方面，2009 年推出的 ASOS Black 高端系列实现从服装品类逐步覆盖鞋履、配饰等品类。

拓人群：ASOS 最早期的客群为一批已有网购意识，且关注影视剧中热门或明星穿戴款式的年轻人（其中以女性居多）。她们追逐潮流，渴望与剧中的角色或出席活动的明星拥有同款服饰。自 2004 年起发展自有产品业务线，便从女装品类做起。2009 年针对不同身材人群的先后推出 ASOS Maternity（孕妇系列）和 ASOS Curve（大码系列），2014 年推出 ASOS Tall（高个系列）和 ASOS Petite（娇小系列）。在发展女装品类的同时，ASOS 也敏锐地观察到了男装（2007 年）和童装（2009 年）市场机会。2018 年推出针对 Generation Z 的特定年龄段人群的 Collusion。

ASOS 针对不同性别、年龄段和身型进行的品类拓展

信息来源：ASOS 年报；品牌官网；Google 和德勤访谈、研究与分析

产品组合的“落地”：响应潮流和独特调性的平衡

时尚零售企业始终在“独特调性”和“潮流响应”两个方向寻求平衡，产生了“快时尚”和“慢时尚”两种典型的发展模式。以 Boohoo 和 ASOS 等代表的“快时尚”品牌，更侧重时尚新潮的响应、快速推陈出新、相对平价；以 Everlane和Uniqlo 为代表的“慢时尚”品牌，更侧重基本款、经典款，拥有自己独特设计风格和品牌调性。

快时尚品牌为了快速响应潮流，每周甚至每日新品上架，设计方面以买手模式为主，自主设计为辅。品牌方通过多渠道系统性的方式形成新一季的潮流元素，继而启发设计灵感和时尚买手的采购方向。无论是买手模式，还是自主设计模式，大量、快速的上新对品牌站点提出了较高的要求：

- 构建较强的设计师团队与买手网络，他们需要拥有敏锐的时尚嗅觉以捕捉潮流前沿趋势，同时需要关注多个国家时尚发展趋势；
- 以满足消费者偏好为出发点，进行自主的产品设计或买手采购。

成功时尚 DTC 企业经过多年的经验积累，形成了多渠道、系统性地搜集和汇总最新潮流信息的机制。

时尚标杆企业流行捕捉渠道

- 开发团队多渠道采集分析潮流信息，提炼流行元素（颜色、面料、印花、版型等）。
- 每个季度开会研讨，帮助设计师形成设计灵感，启发新颖的设计理念和思路，对买手团队提供其款式采购的主要方向。

信息来源：Google 和德勤访谈、研究与分析

为了减少试错成本，以 Boohoo 为代表的领先企业还通过新品测试来识别畅销款，协助规划产量。

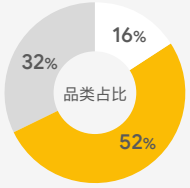
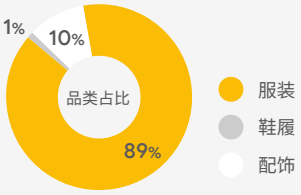
Boohoo 案例

采用测试-重复（“Test and Repeat”）的方式进行产品上新和采购，形成消费者偏好驱动的生产供应链模式。公司一般会采购（辅以自主设计）200-600个新款，并会针对每个款式，首先推出非常少量的产品，再根据实际用户购买行为来决定是否需要加单生产。因而，Boohoo 通常在产品上线的 48 小时内，可以判断日后经营此款式的周数和相应采购的规模。

慢时尚品牌不一味追求流行趋势，以独具匠心的设计构成差异化竞争的不二法门，产品组合则以一定比例的经典款为基础，不断打磨并推出新的设计。慢时尚也较少直接借鉴大牌设计灵感，即使是在经典版型的基础上进行拆解，也会融入自身品牌调性的元素和设计理念并主张精耕细作，推出拥有品牌辨识度和专精度的产品；同时投入更多的精力和资源来培育和保留设计师团队。相对稳定的设计师团队可持续提高设计功底和产品悟性，从设计上解决客户痛点，提升产品竞争力。

慢时尚品牌 Everlane 精简的产品组合 [12]

Everlane 秉持“简单就是美”的风格理念，保持其产品精简的色彩和款式

		产品数量	款式按品类的占比
女装	款式	~450	
	颜色	~10	
	SKU	~7,900 （款式*颜色*尺码）	
男装	款式	~250	
	颜色	~10	
	SKU	~4,400 （款式*颜色*尺码）	

信息来源：品牌官网；Google 和德勤访谈、研究与分析

12 截至 2020 年 1 月品牌官网展示的信息。

Uniqlo 优衣库案例

优衣库作为慢时尚品牌，以自主设计为主，拥有优秀的设计师团队是企业发展的灵魂。优衣库全球范围内拥有 300 人左右的设计师团队，其中，约 20% 在中国，60% 在日本，剩余的分布在纽约和巴黎。

从 2008 年开始，优衣库与当红的美籍华裔设计师 Alexander Wang 合作，双方均秉持简洁的设计风格，打造 “Alexander Wang for UNIQLO” 系列。2009 年与 “极简女王” Jil Sander 合作“+J”系列，并合作了三年（5 个季度），与优衣库的基本款风格协调。2016 年，优衣库宣布任命 Christophe Lemaire 为优衣库在巴黎研发中心的设计总监，并全权负责开发 Uniqlo U。这位是前 Hermès 与 Lacoste 的创意总监，在品牌和设计理念上与优衣库存在高度契合：干净、简洁、精致，同时在设计中用细节和做工说话。如今，Uniqlo U 系列采用时尚剪裁和新型面料的探索成为优衣库的 “高级基本款” 产品线。

除了自建设计师团队外，优衣库通过审慎选择合作伙伴，成功地与设计理念、品牌调性契合度高的国际设计品牌或设计师合作，借助外力持续提升其设计能力和产品品质。

独立站点和多站点模式助力渠道拓展

电商行业，渠道即平台，是链接产品与消费者之间的桥梁纽带，展示商品、触达用户。渠道建设对于企业品牌策略和营销资源的分配等方面均息息相关。DTC 企业发展过程中，渠道的战略也在动态的调整变化。总体而言，时尚 DTC 企业的渠道包括独立站点运营和多站点运营两种模式：

时尚 DTC 企业的渠道运营两种模式

独立站点	DTC 企业依托单一网站平台运营，所有的产品无论是自有品牌和第三方品牌，无论是何种产品品类，均在单一网站平台上销售。
多站点	DTC 企业同时运营多个网站平台，不同平台聚焦不同品类或不同风格，从而覆盖更广泛的消费人群。

信息来源：品牌官网；Google 和德勤访谈、研究与分析

独立站点模式便于企业集中营销资源进行品牌的打造，集中流量进行精细化运营

大部分活跃的时尚 DTC 企业均采取独立站点模式，深耕独立站点，通过产品、风格系列、场景等丰富产品，不断丰富来挖掘核心用户的价值并实现用户人群的拓展。代表性标杆企业包括 ASOS、Fashion Nova 等。

ASOS 案例

自 2001 年成立之初就成立了官网 ASOS.com，多年来深耕单一站点，不断拓国别市场、拓智能终端形式，拓产品和子品牌，做大单一站点，实现增长：

拓展多个国别市场

2010 年针对德国和法国地区用户分别推出德语和法语版官网，随后陆续推出更多语言版本以支撑更多海外市场的拓展。

拓展到移动智能终端

随着移动互联网的发展，ASOS 积极投入移动端的应用开发，于 2011 年上线了站点 APP。

多入口导流至主站点

伴随着内容营销崛起，ASOS 在多个主流内容营销平台上进行营销，通过图片和视频展示信息等触达消费者并启发其购物灵感，而附上产品购买链接以实现导流至 ASOS 主站进行购买。

拓展品类来构建大战

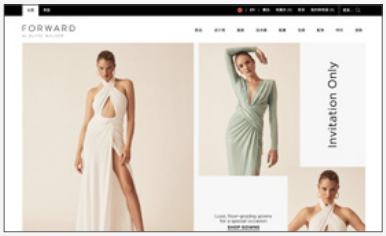
ASOS 在单一站点设立不同品类页面，并随着产品线的扩充而调整页面陈列，以容纳多条自有产品线和近 900 个第三方品牌。

多站点模式便于时尚 DTC 企业通过不同的平台，开发差异化的风格和品类，触达不同的消费群体，实现更广泛的市场覆盖

多站点模式的构建有两种方式：内生式增长与外延式收购。内生式增长是指原来采取单一站点渠道模式的 DTC 企业在发展的过程中，成功地孵化出新的子品牌，或者复制单一站点的成功模式来创建一个全新的站点开拓不同的用户群体。外延式收购是指企业通过收购已有的第三方站点并保持独立站点运营，来触达更多的用户、丰富自己的风格或产品品类，从而实现跨越式增长。REVOLVE 和 Boohoo 分别是内生和外延式构建多站点模式的代表企业。

REVOLVE 采取内生和外生增长并行的策略

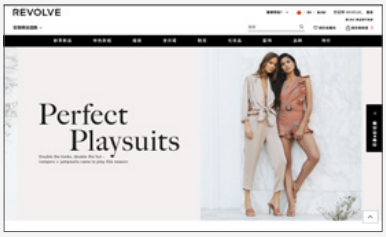
Revolve: 一个能够引领、启发消费者时尚触觉的生活方式平台。通过内生增长，形成以 Revolve 为主站，辅以高奢名品站 FORWARD 和平价站 superdown 子站。



高奢名品站 - FORWARD

- 2012 年投资控股，平均客单价约650美元，比肩高端奢侈品电商，经营包括 BURBERRY、GIVENCHY、FENDI、Valentino 等超过 300 个第三方奢侈品牌。
- 收购子品牌站点以延伸到高端客群。

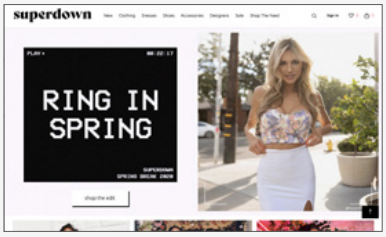
可通过主站进入子站



轻奢主站 - Revolve

创建于 2003 年，定位轻奢，平均客单价约 250 美元。主打千禧一代女性（1980-1994 出生）。品牌和品类多元化，包括 Lovers + Friends、GRLFRND、RAYE 等 500 多个男女时尚品牌，其中 21 个自有品牌；涵盖服装、鞋类、配饰、美妆产品，致力于提供一站式购物。

陈列产品，传播子站



平价站 - superdown

- 创建于 2019 年，平均客单价 ~50 美元，主要客群为 Z 时代消费人群（出生于 2000 年以后）。
- 孵化子品牌站点实现低线用户覆盖。

信息来源：公司招股说明书；Google 和德勤访谈、研究与分析

Boohoo 外部品牌收购历程

Boohoo: 2006 年成立独立品牌网站，针对 16-24 岁客群，主打廉价、年轻的时尚服饰，体现趣味、时尚、社交和包容的特征，致力于成为“时尚的年轻人的贴心好朋友”。

早于 2018 年 10 月
被 Karen Millen/KM 收购 — coast

PRETTYLITTLETHING — 2016.12

NASTY GAL — 2017.02

MISSPAP — 2019.03

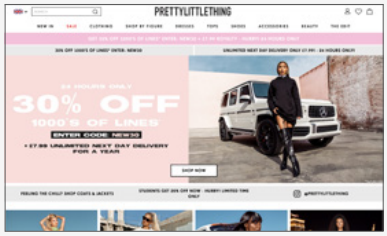
KAREN MILLEN — 2019.08

信息来源：公司年报；Google 和德勤访谈、研究与分析

为配合多元化的风格扩充需求，Boohoo 收购后保持了各品牌主站的风格和创立基因，各品牌站点独立运营。各品牌站点根据风格和客群年龄的不同定位，网页视觉和陈列风格各不相同。定位年轻的品牌以靓丽色彩为主基调，模特展现个性时髦的妆容和服装搭配，而定位成熟的品牌以黑白灰为基调，模特动作较为优雅，从而精准定位不同目标客群。年轻平价定位的品牌打折信息占据篇幅较大，而成熟轻奢定位品牌打折信息相比模特图较小。

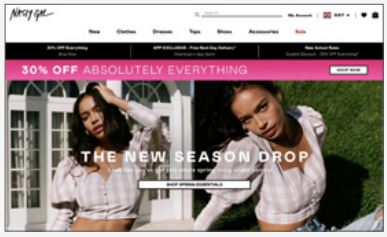
Boohoo 外部收购品牌定位和收购原因

年轻平价定位



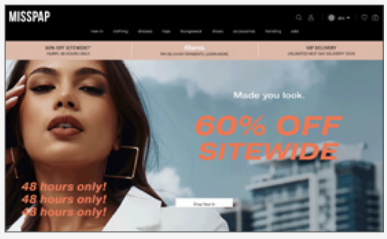
PrettyLittleThing (PLT)

- 女性时尚的年轻潮流领袖，依赖社交媒体，推明星款
- 主打 16-24 岁年轻客群
- 发展集团以名人引领的快时尚用户细分市场



Nasty Gal

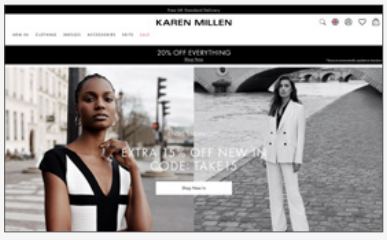
- 为成长中的女孩提供空间，传达“毫无歉意的性感”
- 主打 18-25 岁年轻客群
- 切入稍年长的客群和更前卫精致的风格细分市场

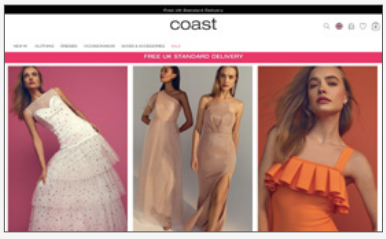


MISSPAP

- 夜店风，主打潮流驱动的明星/时装秀风格快时尚品牌
- 主打 16-24 岁年轻客群
- 追逐夜店潮流风格的快时尚用户细分市场

成熟轻奢定位





KM 和 Coast

- 成熟典雅定位，致力于让女性充满自信，主打25+轻熟和较高收入客群
- 此次收购延伸到年纪稍长、可接受价位更高的用户客群

信息来源：品牌官网；Google 和德勤访谈、研究与分析

Boohoo 和收购品牌的站点覆盖国家或地区的多语种网站

覆盖区域	Boohoo 网站覆盖国家和地区（截至 2020 年 1 月共 24 个）						
大洋洲	● AUD $	● NZD $					
北美洲	● USA $	● CAD $					
欧洲	● GBP £	● FRA €	● IE €	● EUR €	● NL €	● DE €	
	● ES €	● SEK kr	● IT €	● DKK kr	● FI €	● NOK kr	● RU ₽
中东	● BHD	● JOD	● KWD	● OMR	● QAR	● SAR	● AED

收购品牌	PRETTYLITTLETHING	NASTY GAL	MISSPAP	KAREN MILLEN	coast
覆盖区域	7 个：美国、新西兰、英国、欧盟、爱尔兰、澳大利亚、法国	7 个：美国、加拿大、英国、欧盟、爱尔兰、澳大利亚、法国	4 个：美国、英国、爱尔兰、澳大利亚	4 个：美国、加拿大、英国、澳大利亚	仅英国

信息来源：品牌官网；Google 和德勤访谈、研究与分析

无论是内生式还是外延式的多站点发展模式，均存在各自相应的优势和风险/挑战，实操层面企业可根据自己的资源禀赋及发展节奏来抉择。

内生增长

优势

可塑性强，品牌定位、品牌风格、价格等方面的制定比较灵活，无需受历史因素限制；可充分利用已有的中后端团队资源，例如物流、后勤服务、IT架构等。

风险和挑战

品牌建设需要从零开始，推广成本较高，培育过程久。

外生增长

优势

更快速地获得新用户、新市场，实现快速增长。

风险和挑战

并购交易环节，需要执行尽调、估值及交易谈判，整个过程耗时长、花费大，尽调一旦发现重大问题或估值的差异往往导致交易失败。

收购后，面临如何将其整合进已有的公司，从而最大程度上发挥协同价值的挑战。这里需要平衡独立运营与整合的程度，确保收购来的公司仍然保持独立的品牌调性和经营活力，同时中后台通过整合来降低成本和费用。

拉新和用户留存双模拉动用户增长

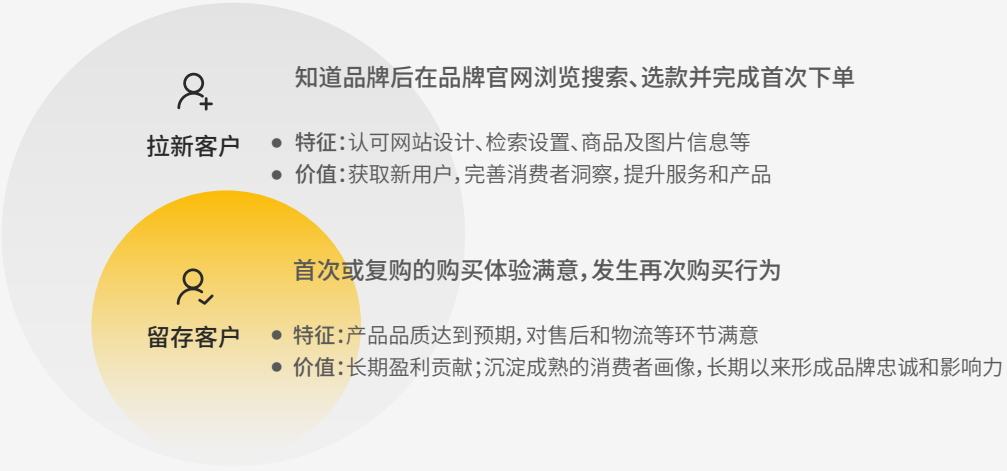
用户是持续创造价值的基础，拉新与留存是 DTC 企业发展过程中关注的两个核心指标。拉新的重要性体现在：

- 品牌站点建立之初依靠大量的拉新来获取和积累用户；
- 品牌留存用户随着偏好及年龄的变化，会持续不断的流失，而不断有新的用户符合品牌定位，持续拉新使得品牌的用户群体保持动态不变。

用户留存则是将初期不稳定的用户转化为稳定用户，甚至忠诚用户的过程，其重要性体现在：

- 可以延长用户购买生命周期，形成对于品牌的长期忠诚，最大化挖掘单个用户的终身价值（Life Time Value，LTV）；
- 留存用户产生的复购可减少企业的营销投入，降低获客成本；
- 稳定的复购率是企业可持续发展的支撑力，企业将重心放在产品的创新和质量提升上，更好地服务客户，实现良性循环转化。

拉新和留存用户圈层



信息来源：Google 和德勤访谈、研究与分析

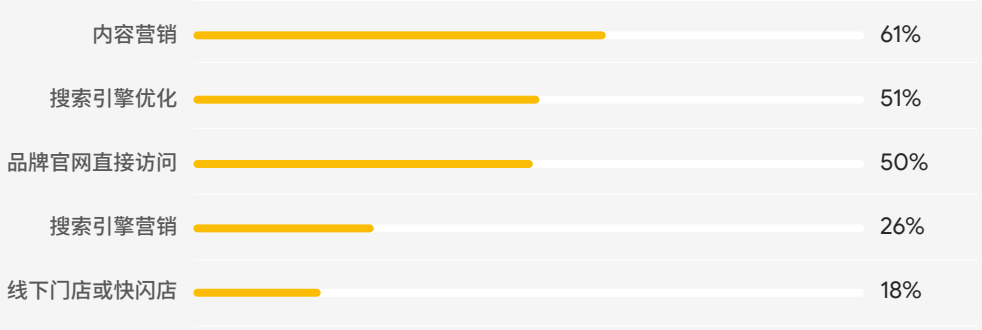
拉新：多样化的获客渠道中，内容营销和搜索引擎“两军突起”。KOL 传播和优质网站搭建可信赖的“初体验”。

获客渠道多样化，DTC企业重视内容营销和搜索引擎，提升拉新获客效果

Yotpo 最新调研显示[13]，美国市场 DTC 品牌的最有效获客渠道之中，内容营销渠道排名第一，其次是搜索引擎优化（SEO）和品牌官网的直接访问，这两者相辅相成，SEO 针对美国消费者使用品牌官网的习惯而凸显出其效果。此外，搜索引擎营销（SEM）也同样被视为具有较高获客效果的渠道。

美国 DTC 品牌获客渠道分布（按照效果排序，2019 年）

以下哪三个渠道，您认为是 DTC 品牌获客最有效果的？(N=512)



信息来源：Yotpo《2019 美国 DTC 营销研究报告》；Google 和德勤访谈、研究与分析

13 调研报告由 Yotpo 与 Adobe 旗下的 Magento 合作完成 2019 年发布，调研了 512 个电商或营销负责人，其中 41% 是品牌创始人，覆盖的行业包括时尚、健康、美妆、食品饮料和电子产品等。

ASOS 案例

跟随市场趋势采用多样化的拉新方式，早期以邮件营销获客，之后融合自有杂志、数字化营销等方式拓展获客渠道，获取新客流量。为触达更多新用户，ASOS 在 2019 财年新增两个内容营销渠道，进行新内容系列 “Top picks” 的视频播放，视频由 ASOS 的时尚主编主导，内容主要是向消费者展示和推荐单品。专业的视角、有说服力的视频内容与消费者产生共鸣，形成“引流带货”的品牌传播效果。

关键意见领袖（KOL）自带流量，借力内容营销渠道，有助于提升品牌的知名度、信任度和影响力，是开拓新用户的重要手段。

网红、明星和名人等 KOL，拥有大量粉丝，对周边消费圈层形成了一定影响力，其产生的与品牌相关的内容更容易被“口口相传”，为 DTC 站点引流的能力不容小觑。

据 Bloglovin 的最新调查[14]，时尚品牌日益重视 KOL 营销。三分之一的受访市场营销人员认为 KOL 营销是整体营销战略的必要组成部分，41% 的受访者认为，KOL 营销效果要好于传统的营销方式。例如 REVOLVE、Fashion Nova 等领先的时尚品牌都将 KOL 作为品牌传播和引流的重要手段。他们通常会通过合作网红带货和开展 KOL 内容营销活动、反馈和巩固合作关系的 KOL 会员制度、举办有品牌曝光度的派对活动、合作旗下的 KOL 打造子品牌来进一步挖掘“引流”效应。

REVOLVE 案例

REVOLVE 成立于 2003 年，通过严格筛选和吸纳与其品牌调性相符的 KOL 来提高品牌曝光度和认可度。2009 年起便开始与时尚博主合作，在金融危机的不利市场环境下逆势实现盈利。

14 Bloglovin 为博客整合平台，于 2017 年 2 月发布调研，一共有 100 名营销人员接受调研。

REVOLVE Influencer 营销重要举措里程碑

2009

与首个博主建立合作，开启 Influencer 营销，同年实现盈利

考虑到博主自带流量，REVOLVE 会给博主们寄去免费的衣服，并且网站上只使用博主的照片作为商品展示图，而非专业模特摆拍。这些博主在社交平台分享自己的每日穿搭，吸引流量的同时间接为Revolve做营销

2013

与顶峰网红举办首个网红旅拍活动 #REVOLVE around the world

2015

举办首次 #REVOLVE festival **两日沙漠派对活动，众多博主/网红、明星名人穿着 REVOLVE 时髦穿搭出席现场**

包括名模 Kendall Jenner、时尚博主兼畅销书作家 Aimee Song 等

2016

建立REVOLVE Social Club，**回馈合作的** Influencer，**增强合作粘性**

加入俱乐部的 KOL 可以享受 REVOLVE 提供的私人导购服务，并且可定期参加由 REVOLVE 组织的时尚派对与活动

2017

首次举办 #REVOLVE Awards **活动，汇集了各地的网红、名模和明星的时尚晚宴活动**

2019

首次与网红合作推出的时尚品牌，进一步挖掘 Influencers **“带货”效应**

与长期合作的网红 Aimee Song 共同推出品牌 Song of styles，设计工作由 REVOLVE 旗下子公司 Alliance Apparel 和 Aimee Song 共同完成

信息来源：Google 和德勤访谈、研究与分析

截至 2019 年第一季度，REVOLVE 合作的时尚博主超过 3,500 名，其中不乏流量大户 Camila Coelho（知名内容营销平台粉丝 810 万）、Aimee Song（粉丝 530 万）等。REVOLVE通过 KOL 营销助力，致力于成为一个能够引领、启发消费者时尚触觉的生活方式平台。

此外，KOL 通常会创作并表达自己的“品牌三观”，并期待其生产的内容被传播被认可，从而获得个人影响力的进一步提升。企业与其合作培育共享品牌理念，鼓励持续创作，分享与品牌相关的内容，从而形成有体系的培育和管理机制。为了更好地管理 KOL，优秀的时尚 DTC 企业会设立 Influencer 营销团队负责对接和管理，并在选择和评估 Influencer 的价值方面，形成了稳定的衡量指标。

Fashion Nova 案例

公司内部设立针对 Influencer 的管理团队，对合作 Influencers 进行监督和审核，确保其遵守签订的协议。同时定期交流收集合作方的反馈，形成良性的合作机制。针对 Influencer，团队采用“互动率”作为选择和评估 KOL 的重要指标，即最近的 12 个推文中获得的点赞数量占粉丝数量比例不低于 5%。

Fashion Nova Influencer 营销团队架构和职能

信息来源：Google 和德勤访谈、研究与分析

网站用户接触体验是提高用户转化的重要影响因素

对于线上时尚品牌而言，成功的用户接触体验是通过尽可能多地抓住消费者的感官，营造出沉浸的、融入感高、甚至个性化的体验，从而尽可能快速地将消费者从登录页面（landing page）移动到商品浏览，最后成功进入结帐页面(check-out page)，是拉新用户的重要途径。

首先，从消费者出发，将美国时尚消费者在 DTC 网站浏览直至下单前的过程细分成五个环节：网站浏览、目标商品搜索、商品图片查看、商品信息阅读、评论区浏览，可以发掘其几大核心基本需求。领先的时尚 DTC 企业则通常会围绕这些维度来打造其品牌购物网站。

美国时尚消费者购买过程核心需求归纳

美国时尚消费者购物过程的核心诉求

网站浏览

对于陌生品牌的网站，营造可信赖的视觉感受尤为重要，主要体现在：

- 在显眼的地方显示清楚易懂的退换货政策和呈现透明的物流费用说明
- 简洁且一致的网站风格，更容易营造可信赖氛围

目标商品搜索

设置简洁多维的关键词，方便用户快速检索到感兴趣的商品。关键词例如，尺码、体型、颜色、款式、面料等。

商品图片查看

高清商品图片和风格相对一致的拍照风格会更易凸显品质和品牌形象，获得好感；相比单纯拍摄产品，有模特参与的图片更容易引发消费者的“共情”和带入感。

商品信息阅读

细节信息，包括尺码、材质和库存信息，均真实清晰完整地被呈现

- 尺码：提供完整的尺码表，或提供模特的真实身材信息以帮助选码
- 材质：被关注材质的消费者所重视，并会结合图片进行细节考量
- 库存：低库存或缺货信息需明晰标注，合理管理消费者预期

评论区浏览

真实的评论更容易引导下单决策

- 越来越多的消费者会阅读评论或买家秀图片，希望看到真实用户对产品的点评。

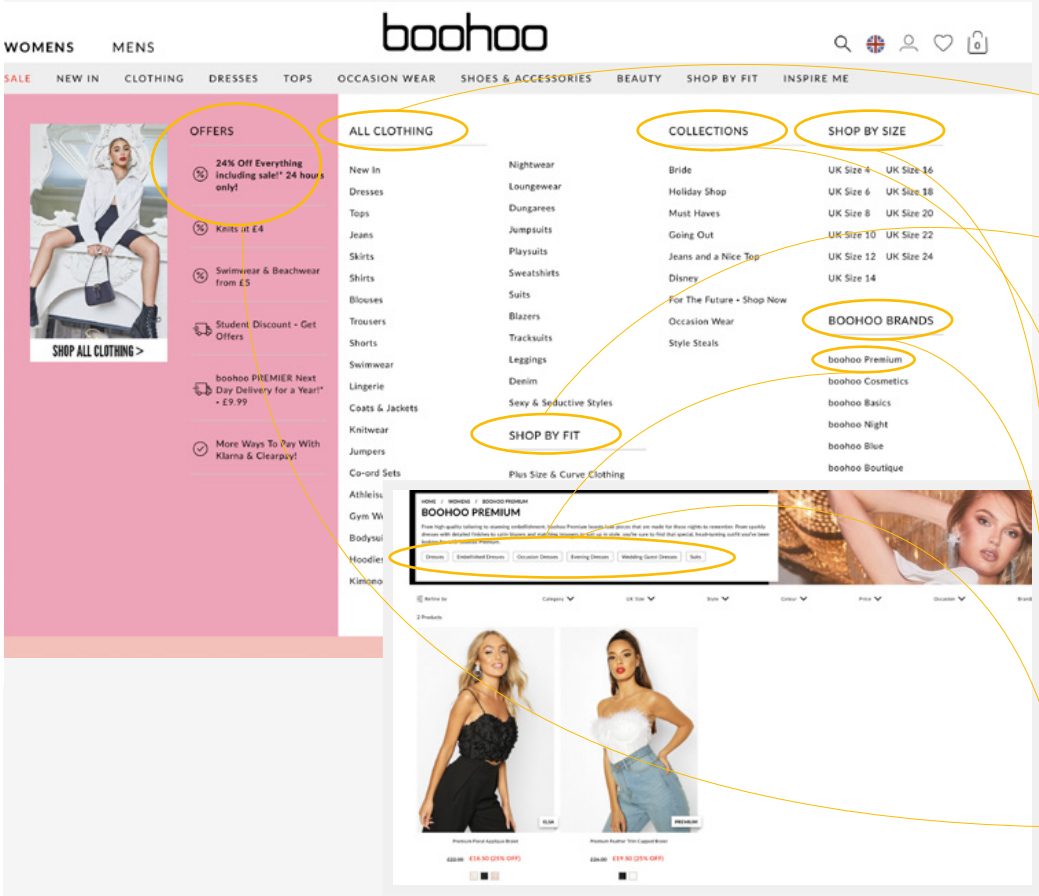
信息来源：美国当地消费者深度访谈；Google 和德勤访谈、研究与分析

Boohoo 案例

品牌站点打折信息陈列清晰、检索维度多样和便捷的关键字搜索等。搜索维度细分多维，包括品类、特殊体型、穿着场景、尺寸等。

Boohoo 网站布局

Boohoo.com 网页布局（以 UK 网站女装为例）



维度一：按品类分类
按照裙装、外套、短裙、牛仔、帽衫、内衣、等约 30 个品类

维度二：按特殊体型分类
超大、较小、高挑和孕妇

维度三：按主题分类
不同场合，如外出(约会和夜店风裙装)、高档酒会（晚礼服和配饰）、休闲外出（俏皮上衣和牛仔裤等）

维度四：按尺寸分类
从尺寸 4 到尺寸 24

维度五：按品牌分类
六个系列的产品

对于每个类别，进入细分后，即可在左上角可选择关键字检索

打折信息明显

信息来源：品牌官网；Google 和德勤访谈、研究与分析

产品信息清晰。价格旁侧标记了运送和退货提示，点开后对于不同运送时效和价格进行了详细的标注，并附有退换货的程序指示。产品的图片均有模特参与。产品详情中也对设计细节、尺码、体型以及护理方式进行了详细解释。

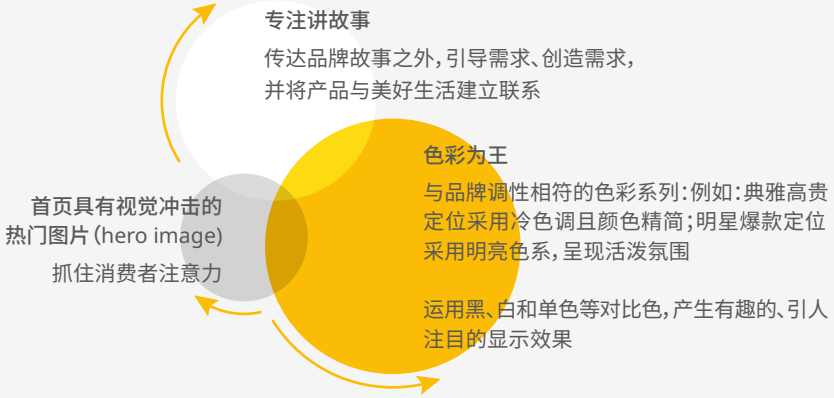
Boohoo 产品信息、物流和退换货信息呈现

Boohoo.com 商品信息和图片、透明的物流信息和退换货政策

信息来源：品牌官网；Google 和德勤访谈、研究与分析

好的线上视觉营销能够基于上述提及的易于浏览的商品呈现、视觉友好和信息丰富的图文，通过科学的配色、视觉焦点的内容布局和围绕品牌精神的产品故事讲述，来夯实品牌网站的形象，给消费者有说服力的、统一性的“故事”。

线上时尚企业网站视觉营销的核心原则



信息来源：Yotpo Library《Online Merchandising: The Basic Visual Principles You Need to Know；BIGCOMMERCE《How 12 Wildly Successful Online Stores Use Visual Merchandising to Drive Sales》；Google 和德勤访谈、研究与分析

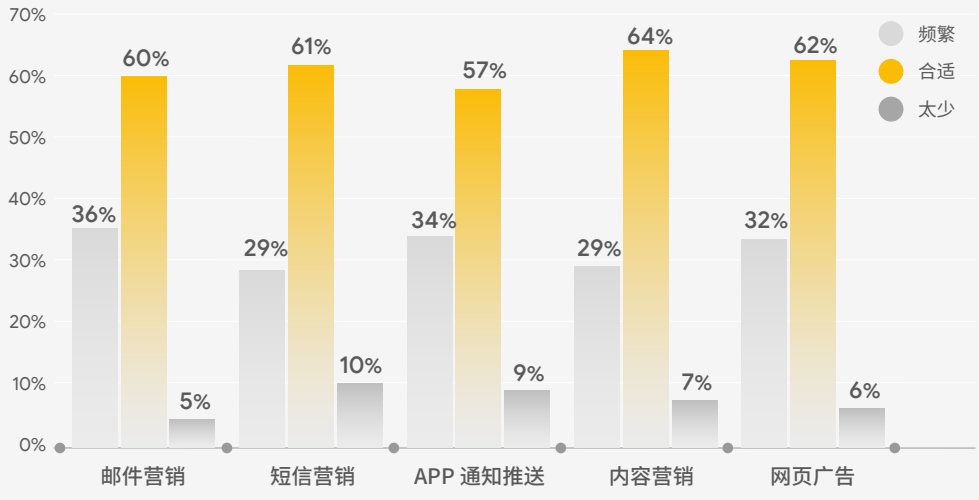
留存：通过定制化营销和体验持续优化，持续与留存客户互动，“社群管理”和用户忠诚的回馈等使得用户的长期留存成为可能。

基于对用户喜好和历史行为分析，传递定制化、个性化的营销手段，形成合适的营销频次和定制化的营销内容，从而提高用户复购和留存。

恰当的营销频次调整：获取新用户后，调研用户对营销活动频次的偏好，过多次数的营销会让客户感到厌烦，而频率太少则可能丧失品牌曝光的机会。Yes Marketing 最新调研报告显示，平均 60% 的用户认为他们收到合适频率的营销内容，因而仍有进步空间。企业可以首先将用户进行圈层（segment）划分，再对各圈层通过“参与度分析”形成用户肖像，调整营销频次。

线上时尚企业数字营销沟通频次反馈

您认为过去购买过的品牌通过以下数字渠道与您沟通的频率如何？(1,000 个样本)



信息来源：Yes Marketing《2019 年客户生命周期报告》；Google 和德勤访谈、研究与分析

定制化的营销内容：收集客户历史购物数据来制定营销素材来推荐产品或打折促销。

Warby Parker 案例

根据用户购买过的眼镜型号分析其喜爱的风格，做个性化推荐；在购物页面设置“偏好中心”，让顾客表达他们最感兴趣的产品。同时，通过注册页或偏好中心可以收集更深入的客户数据，包括性别、地区、兴趣、产品偏好等，并基于用户数据中的性别和地区制定更创意化和定制化的营销内容。

美国消费者青睐定制化的打折信息。例如，对已经将商品放置于购物车的消费者，企业会针对性地定向发送打折券或包邮服务，激发购买。

Fashion Nova 案例

针对放入购物车迟迟未结账的单品，会通过邮件发放打折券，促使用户完成购物车内滞留商品的结账。除了黑五和圣诞节等重要促销旺季外，品牌每个月都设置几次特定商品的打折信息，通过直接的促销提升用户留存。

持续优化用户体验，提升用户留存

领先时尚 DTC 企业通过持续技术投入优化网站，提升物流配送便利性和时效性，自建客服团队及时响应用户需求，提升客户体验和用户粘性。

ASOS 案例

技术端持续投入，包括语音识别、人工智能等，便捷购物体验。为满足移动端持续提升的访问量，ASOS 搭建跨区域数字平台，提升运载能力；除快递送货方式外，设有便利取货点（click &collect），一般设置在车站、便利店旁边，供客户取货、试衣和退换货，提升用户购物的便利性。

Boohoo 案例

加强前端 APP 和网页的后台引擎升级，在促销打折旺季也能给其消费者提供更大的开发灵活性和更快的客户响应时间。通过提供更优质的客户服务，提升用户粘性。例如，PLT 皇家计划为英国和爱尔兰的消费者提供无限制免费的次日送达服务。

“社群管理”与留存用户建立更紧密、更频繁的交互，提升“凝聚力”

基于品牌核心理念及用户特征，品牌可以通过分享潮流和文化资讯等形式，引导用户之间及用户与品牌之间的相互交流，增加社群感，形成更加紧密的客户关系。

Nasty Gal 案例

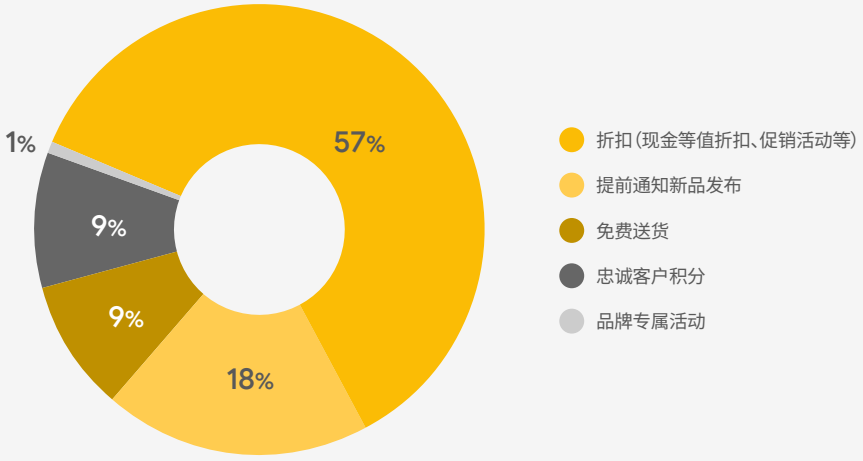
持续维护和开发其博客 Nasty Galaxy，用户可以通过官网直接进入 Nasty Gal 的官方微博，进行音乐、穿搭和生活片段等分享，久而久之形成以该品牌为中心的社区类的用户生态，强化用户粘性。

回馈用户忠诚，实现“社群管理”的升华，使得用户的长期留存成为可能

Yes Marketing 的最新调研显示，消费者期望他们的品牌忠诚被企业认可并得到反馈。其中，现金等值折扣是最被青睐的品牌反馈方式。

美国零售消费者品牌忠诚回馈方式

你认为以下哪项是最能回馈自己的品牌忠诚的做法？(1,000 个样本)



信息来源：Yes Marketing《2019年 客户生命周期报告》；Google 和德勤访谈、研究与分析

Lulus 案例

美国女装 DTC 品牌 Lulus 通过分析顾客购买频率，锁定购买频次相对较高的消费群体，作为 VIP 客户。Lulus 每年对 VIP 客户派发几次折扣券来回馈这批消费者，在折扣券上会明确标注 “You've earned it” 的暖心标语来表达对客户忠诚度的感恩，培养客户长期的忠诚度。

供应链的精益化管理和生态构建成就从容发展

时尚行业的变革风起云涌，互联网时代下的供应链效率之争已然打响。从产品开发、生产、仓储到物流配送，供应链是时尚企业可持续发展的重要支撑。

伴随企业的发展，供应链生态和管理也在不断演进：

- 企业发展的初期，供应链以支撑产品交付为核心导向，企业对产品供应需求主要采取被动响应，各节点的运作效率和成本仍有较大优化空间。主张企业通过全球化采购和制造基地的部署，实现快速上新。

- 随着企业的不断发展成熟，供应链在满足交付的基础之上，以精益化运营为核心导向，关注各节点间的协同运作来降低成本，实现高时效。

- 迈进互联时代，时尚市场需求差异化、个性化，消费者喜好变化引发产品快速迭代，企业对于高时效的需求日趋凸显。优秀时尚 DTC 企业利用“刚柔并济”之术，在管理体系上提高供应灵活性及敏捷性，在生态布局上打造强有力的基础设施和与供应商共同成长的体系以提升效率、应对风险。

不同阶段供应链的目标和特征

	支撑导向	成本效率导向	生态导向
企业阶段	初创期	成长期	成熟期
供应链目标	满足产品交付要求	精益化运营，提升效率降低成本	打造供应链无缝衔接和生态成长体系
模式特点	● 简单直接，对产品供应需求主要采取被动响应 ● 各节点运作效率和成本仍有较大优化空间	● 灵活配套，关注各节点间的协同效应降低成本 ● 但各职能部门仍然相对割裂的运作	● 健康稳妥，可持续发展 ● 无缝管理模式和共享生态体系打造具备灵活性和坚韧性的供应链

信息来源：Google 和德勤访谈、研究与分析

支撑导向：通过全球化采购和制造基地的部署，实现快速上新

时尚 DTC 企业通过与遍布全球的厂商合作，形成全球化的供应商体系，实现快速上新。

Boohoo 案例

Boohoo 全球范围内拥有约 440 个合作厂商，其中超过 50% 的供应商相对稳定，与 Boohoo 的合作时间超过 4 年。440 家合作厂商分布在全球 14 个国家，其中来自英国本地、中国、印度和土耳其的厂商出货量超过 70%。

这些合作厂商向 Boohoo 的买手团队源源不断地批量提供新的图片款式，总部买手可以依据各地合作厂商的款式图片进行快速的邮件下单，或者前往供应商 Show Room 进行实地款式浏览。强大的合作厂商网络下，Boohoo 每日在售款式保持在 5,000 个左右。

在产品种类繁多的情况下，Boohoo 通过打通与合作厂商的供应链，采用高频、小批量（300 - 400 件/款）下单和生产，小批量出货可以对单个款式的市场喜好进行快速捕捉和返单，提高抗风险能力，降低库存滞销。

成本效率导向：通过精细化的供应链管理体系，实现高时效

时尚 DTC 标杆企业通过对供应链各部门和环节的精益管理，将供应链优化深入企业内部管理流程与组织架构，外部与供应商共同实现绩效考核和能力增长。同时，通过数据全链条的打通，形成无缝连接、高效运转的供应链：

- 首先，对供应链的每个环节和节点进行分拆，并设立对应的职能部门。
- 其次，设置针对供应链上涉及的每一个职能部门的精确到天数的 KPI 考核指标，将时效性的考察落实到细分部门。由于每个部门的进度完成情况也会横向影响到供应链上的其他部门，因而需要共同有效地合作完成。由此，企业可以形成贯穿供应链全程的清晰的合作机制。
- 再次，将 IT 信息化系统的植入供应链之中，这是对无缝连接、高效运转的供应链的“助推器”。IT 系统无缝连接各职能部门，第三方供应商也被纳入其中进行时效监管，由此形成数据可视化的高时效供应链链条。

Boohoo 案例

精细流程管理赋能 Boohoo 供应链的高时效性，以时尚类/Fashion（区分于 outwear，包含上衣、套装和裙子等）为例，从收集设计稿到最终完成生产大约需要 30-45 天，设计稿由英国总部发至各地商品采购办公室 Merchandiser，采购办公室负责联系供应商进行打样，打样完毕由总部买手团队前往采购办公室下单，随后进行大货生产和货代流程进行装箱进仓。

Boohoo 时尚类产品生产供应链流程

根据不同区域的供应商的合作情况，平均每次下订单的数量在十几到数百款不等

信息来源：Google 和德勤访谈、研究与分析

生态导向：主张与供应商共同成长，不断完善可持续的供应链生态

领先时尚 DTC 企业主张加大布局供应链基础设施，与样衣生产供应商、面料和大货 OEM 及物流服务商等打造共享生态，共同成长。企业通常把控核心环节，外包辅助环节，并给予相应的指导提升整体效率，不断完善可持续的良性供应链生态：

- 样衣供应商：样衣设计和打板等核心技术环节自主把控，将车缝等步骤外包。为保证合作默契（准时且高质量），可以设立专门的部门，对接和管理监督合作的供应商，数量不宜多，小而精。

- 面料和大货 OEM：自主负责包括设计、打版、数码印花等核心技术。将面料采购到后续大货生产外包并给与面料采购指导，例如合适的采购档口。

- 物流服务商：采取分段合作，自行负责国际海运或空运段运输，而由第三方承运商负责清关和同城投递。相比由第三方快递公司负责全程运输，该模式可以在相同的时效下降低成本，促进良性生态。

市场的全球化推动企业海外建仓，进一步提升配送效率和用户体验。海外供应链的布局也同时提升企业抗风险能力，抵御突发事件带来的负面影响

为提升时效性和售后服务，时尚 DTC 企业也纷纷加码海外仓的建设布局，缩短物流时间。对中国跨境时尚 DTC 企业的抽样调研显示，跨境物流从客户下单到送货到家通常需要 7-14 天，而对标领先快时尚企业如 Zara，在美国的送货时长通常是 3-5 天。为了更好地参与美国市场的竞争，中国大型时尚 DTC 企业面临海外建仓的压力。领先时尚 DTC 企业在全球同时设置“中心仓+多个海外发货仓和退货中心”的模式。其中，中心仓负责全球的发货业务，而海外仓则专门负责其辐射区域的配送，退货中心集中处理退货订单。由此，企业提升配送效率的同时，也提升了逆向物流的能力，方便海外用户更快速便捷的退货、企业更精确地对库存进行盘点的能力，最终实现更加优质的用户体验。

ASOS 案例

目前在全球设有 3 个订单履行中心和 6 个退货中心。订单履行中心与中心仓的功能相似，主要负责发货，分别位于英国、德国和美国，而退货中心只接受退货，分布于英国、波兰和捷克等地。此外，ASOS 还在英国仓和德国仓推进自动化仓储系统，提升分拣及配送效率。

ASOS 仓储物流基础设施全球布局情况（2019）

截至 2019 年 12 月全球共有：3 个订单履行中心，6 个退货中心

英国 Barnsley（Central Distribution Centre）
- 2011 年投入使用，由第三方物流服务供应商管理
- 2014-2016 年实行自动化
- 2,200 万件产品存货能力
- 辐射全球地区业务

英国 Selby
- 负责英国地区退货处理

英国 Doncaster
- 负责英国地区退货处理

波兰 Sweibodzin
- 负责欧洲地区退货处理

波兰 Poznan
- 负责欧洲地区退货处理

捷克 Krupka
- 负责欧洲地区退货处理

德国 Berlin（Euro Hub）
- 2018 年投入使用，由第三方物流服务供应商管理，2019 年自动化进程继续深化
- 2,000 万件产品存货能力，覆盖 ~95% 欧洲地区订单

美国 Atlanta（US Hub）
- 2019 年投入使用，由第三方物流服务供应商管理
- 1,000 万件产品库存能力
- 发货并处理美国地区退货业务

信息来源：品牌官网；公司官网、历年年报、公开信息整理；Google 和德勤访谈、研究与分析

供应链的全球布局也能在一定程度上分散风险，避免突发事件给经营带来的影响。以2019年 12 月以来中国新型冠状病毒疫情的肆虐为例，中国出海电商企业纷纷感受到了前所未有的挑战。中国大部分省份都执行了延迟复工的政策，影响国内工厂的生产和备货安排。此时，在海外有一定的供应链复制能力，在海外部署发货仓储便显得至关重要。当重大危机事件，尤其是地震、海啸、疫情等传统基于概率计算难以预测的不可抗力事件发生时，能适时启动跨区域供应的应急方案，避免断供。

品牌建设的基石：组织架构和信息系统

组织架构使能“时效”“人效”的多维提升

时效性是时尚 DTC 企业竞争的一大核心能力。面对用户差异化需求的增加和互联网时代信息传递效率的提升，企业可通过组织架构的管控和优化，达到“时效”与“人效”的双重提升。此外，设计人才的培育是时尚企业守住其设计灵魂的核心资产之一；而领先的时尚企业近年来也身体力行重视数字化人才的引进和培育，对助力高人效和时效起到了关键的作用。

“小前台+大中台”，实现人效和时效的双赢

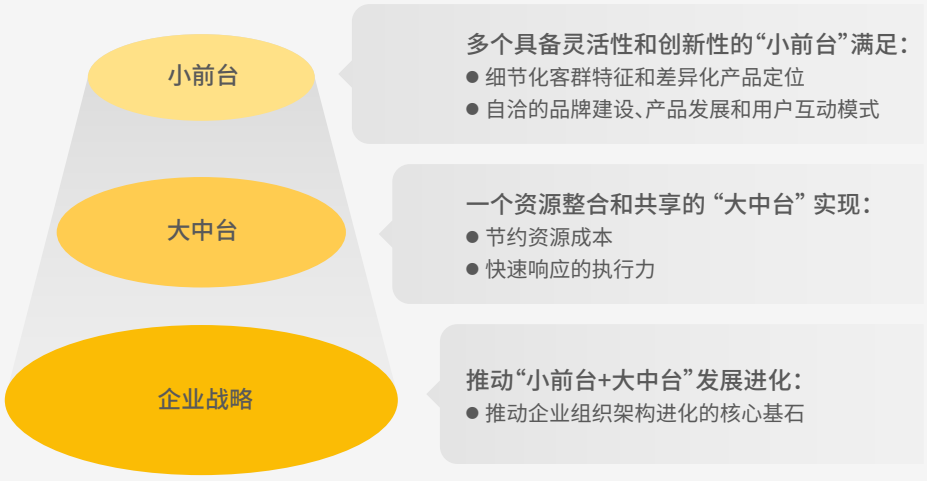
目前领先的线上时尚企业已经不断布局“小前台+大中台”的模式，在前端设置多个具备灵活性和创新性的“小前台”来突出产品差异化定位，提升细节体验，加速客户响应“时效”；在后端整合共享资源来搭建强力的“大中台”，赋能前台的决策力和执行力，提升“人效”，从而形成良性互动以应对高效响应的要求。

Boohoo 案例

通过收购其他独立站点，推进多品牌矩阵的战略落地。被收购的品牌拥有差异化的风格和用户群，与 Boohoo 原生品牌形成互补。为了维持矩阵下各品牌的调性和差异化的定位，Boohoo 采用“小前台+大中台”的方式，将创意相关的前台部门包括设计、买手、营销等，按照旗下不同品牌单独自治，形成各自的品牌建设、产品发展和用户互动模式。后端的供应链、生产、物流、仓储系统，以及中台职能部门包括财务、法务、人力资源和信息系统等则成为众品牌的共享资源。

IT 资源的投入和团队建设在组织架构上能够帮助打通“小前台”与“大中台”的桥梁，为两者形成良好互动打下夯实的基础。

“小前台+大中台”的模式分析（示意性）



信息来源：Google 和德勤访谈、研究与分析

ASOS 案例

后端的信息部门大约有千人的规模，致力于为每一个部门团队研发独有 IT 系统，通过实时共享和串联实现组织架构上的每个节点的数据化和可视化，形成更高效的运转机制。

企业的有序管理及效率的提升需要人才的支持

人力资源管理是组织架构的重要一环，能够帮助企业孵化人才并形成人才反哺企业的有机闭环。我们对中国 DTC 企业的调研显示，国内企业最期待招募的人才包括三大类：精通零售行业的人才、懂品牌建设的人才和时尚创意设计人才。

以创意人才为例，形成自身固有的设计风格并守住设计灵魂是企业的一大核心竞争能力，因而培养一支成熟的设计师团队至关重要，离不开对设计师的孵化和培育。

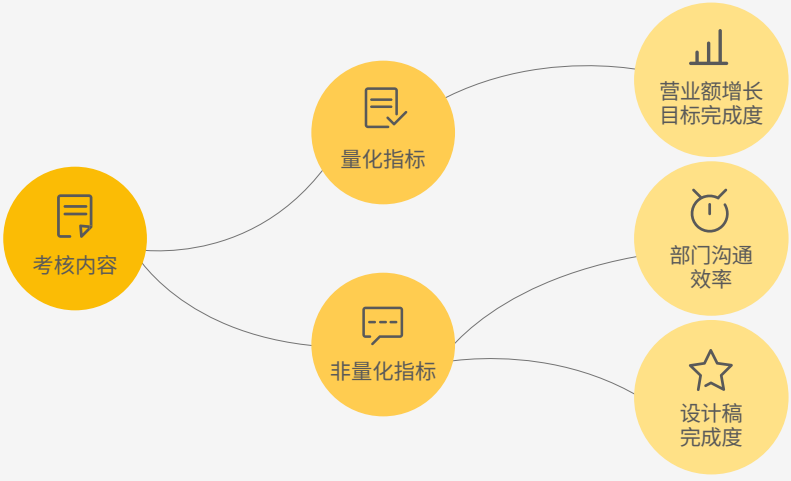
Uniqlo 优衣库案例

设计师培养机制上拥有一套成熟的体系，培养其独立思考，做到对用户痛点挖掘更加敏锐，形成设计灵感与商业思维并存的设计能力。

培养模式上，采用“老带新”方式帮助新人稳步提升设计功底。在一名经验丰富、高效沟通且具备商业意识的主设计师的“辅导”之下，新人设计师由浅入深，先从面料单一、工艺简单的服装品类开始，再上升工艺和面料更为复杂的品类进行设计。该模式下，新人不仅通过品类的升级来逐渐提升功底和工艺，也在与主设计师的交流过程中逐步形成商业洞察力。此外，设计师拥有海外进修机会，学习面料创新和设计思路扩展，可以将创新理念融入主线外的创意系列，如设计师合作款，在保持主体设计风格得到传承的情况下，增加创新元素、与时俱进。

考评管理上，设置量化和非量化并存的考核指标，呼应其“传承+开放”的管理风格。50% 为量化考核指标，主要是营业额增长目标的完成度；而另外 50% 是非量化考核指标。一方面考核设计师与商品企划部、生产部和市场部等组织架构中相关部门的合作沟通表现；另一方面考核其设计稿完成度，即创意稿被通过进行大货生产的比例，而创意稿的通过往往考量设计师对设计或改款和商业前景两部分综合表现的预判。优衣库每年有两次考核，设计师一般三至五年晋升成为预备设计总监。

优衣库设计师考核机制



信息来源：Google 和德勤访谈、研究与分析

组织能力的快速复制是“走出去”的基石

时尚企业“开疆扩土”更多国际市场的增长战略下，对当地市场趋势的研究和基础设施的布局有助于企业迅速抢占市场份额，而组织能力的可复制性是帮助企业打造“走出去”的基石。

领先的 DTC 在进入新兴国家市场的时候，将国内总部从前后端完善的组织架构进行精简化的复制，提升当地运营效率。同时，设置的本土买手团队负责当地采购，可以捕捉当地市场的一手潮流趋势，形成消费者洞察。

数字化的信息系统打通企业任督二脉

信息系统是企业的另一大支撑体系，它是以软硬件设备为基础，通过整合多源数据，承载着产品、渠道、供应链和用户等核心运营闭环。前端和后端的信息系统以及各系统所产生的数据在用户体验和企业运营效率的提升上都具有重要意义。

前端信息系统，助力实现消费者内生增长

与实体门店丰富的感官、触觉及试穿等购物体验相比，线上购物难以提供沉浸式购物体验，因而作为用户直接的浏览和操作平台，电脑网页或移动端 APP 等前端IT系统的打造在吸引用户驻足并实现用户转化上尤为重要，是 DTC 企业优化用户消费场景、提升购买转化的重要一环。

Boohoo 案例

公司通过自主研发和外采IT支持系统，在运营前端为消费者提供无缝和个性化服务，实现消费者的网站体验优化。

Boohoo 前端运营 IT 系统示意图

信息来源：Boohoo 年报；Google 和德勤访谈、研究与分析

Boohoo 在前端的消费体验优化主要归功于两大信息系统模块：

模块一

前端网站平台优化体系，实现：

- 推出外语网站，提供统一模板并适当本土化，也能精准翻译语言；
- App 和网页响应持续优化，在黑五等消费高峰期间未出现宕机时间；
- 设置多个支付接口，提供更多支付选项及外币；
- 推出图像识别功能，可以让消费者上传照片后匹配 Boohoo 相似产品。

模块二

分析追踪用户的一系列功能软件，优化用户的购买体验的同时，获取消费者信息形成可以反哺产品、营销等方面的洞察，具体包括：

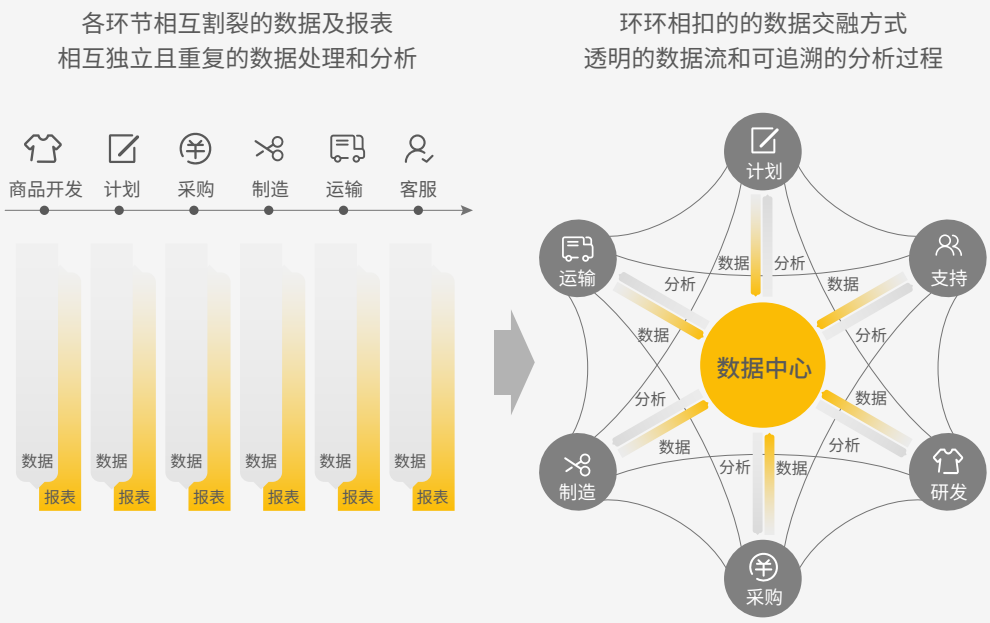
- SaleCycle：帮助客户恢复购物车；
- Monetale：网页特征定制化；
- Content Square ：Boohoo 网页与 APP 互动分析；
- Rapleaf：用户信息获取，协助精准营销；
- Intelligent Reach：产品可视化优化，用户转化率分析及驱动。

数字化赋能，中后端信息系统实现高效和共赢的局面

如今，时尚企业在不断扩张自身规模获取更多市场份额，规模的扩张对供应链的基础设施提出了新的要求，企业也不可避免的需要加大投入应对业务增长。电商企业的最大优势是其数据的采集和分析能力。未来企业参与全渠道零售竞争，供应链端到端的数据采集和整合是实现全渠道零售的重要基础。数据将驱动供应链持续提升未来需要供应链各环节的多源异构数据，能够被整合到共享的数据平台中进行综合分析处理，分析结果被推送或按需返回供应链各职能，实现决策支持和优化。

后端的 IT 系统主要服务于供应链后端，衔接生产、配送等各个环节间的流通，实现效率的提升。具体而言，采购管理系统、设计管理系统、板房管理系统、工艺管理系统、生产管理系统、物料管理系统、仓储管理系统、物流运输等每个系统板块间的数据流通、共享和融合为供应链的高效性和稳定性提供了保障。

数据共享和融合（示意性）



信息来源：德勤《传统品牌企业的新零售转型升级之路》；Google和 德勤访谈、研究与分析

通过 IT 赋能，领先的 DTC 企业在供应链上各环节以及供应商之间实现了多源数据共享，在集中的平台内进行分析和处理，实现数据的可视化、追溯性和实时性，实现订单进程的双向可视化，高效进行生产并深化企业与供应商之间的长期合作关系。

领先 DTC 企业将数据可视化应用到设计、技术、面料、品控、仓储和运输等多个环节，并赋能供应商和面料厂商，实现交互式的全链条流程管理。

时尚 DTC 企业供应链后端信息系统及主要功能模块示例

供应链后端主要部门	IT系统功能板块
商品部	● 采购管理系统：管理从线上和线下市场采购的商品
设计部	● 设计管理系统：做设计稿，蹦单
技术部	● 版房管理系统：录入各种 SKU 的纸样和工艺制单，作为工艺库（不同 SKU 的重要工艺节点）和版型库（版型录入）
生产部	● 生产管理系统：管理首单和返单的生产计划 ● 工艺管理系统：合作的OEM通过MES系统进行生产计划透明化/可视化，即实时追踪每个订单的进展
面料部	● 物料管理系统：检测目前可选面料和版料的齐套情况
品控部	● 客户反馈系统：通过检测客户的评价从而对商品进行款式优化和复盘
仓储部	● 仓储管理系统：监测上架和拣货操作
物流部	● 物流运输管理系统：监测物流供应商，以及包裹在途的状态

信息来源：Google 和德勤访谈、研究与分析

品牌建设实现企业价值和消费者价值的双赢

品牌建设是企业增强产品和服务竞争力的基石，是消费者对于企业的文化、生活理念、价值最直接的识别方式。品牌建设通过区隔品牌的独特价值，与消费者建立深层联结，实现消费者价值和企业价值的双赢。

品牌建设的核心在于赢取客户的心智。对于消费者而言，品牌是附加在产品之外的感性体验，通过差异化和个性化的生动呈现在消费者心中留下深刻的印象，通过对产品“情感价值”的魅力赋予，打动消费者。企业一旦在客户心智中确立了领导地位，就会成为客户购买的首要选择。而通过对消费者心智的占领和对品牌的持续塑造形成忠诚度，最终促使消费者的重复消费。

“…对我来说，产品就是一切，一切都是从那里开始的，然后则是你如何通过在讲述故事的过程中围绕产品构建起情感内容，因为如果产品只涉及到功能的范畴，那么你根本不会赢。这也非一蹴而就。在品牌和消费者之间建立关系是需要投资时间的，日积月累，并保持一致性（consistency）地精耕细作。品牌需要明确自身的力所能及（remaining true to the brand），并聆听用户的真实需求…”

—— 蔻驰 首席执行官 维克多•路易斯

对于企业而言，品牌的核心价值包括：

- 首先，品牌赋予的感性价值可以让消费者感同身受、产生共鸣甚至长期忠诚，是企业的产品和服务得以流传并畅销的重要因素，因此可以获得更大的市场份额。联合国工业计划署的调查表明，知名品牌在整体品牌数量中占比不足 3%，而其所拥有的销售额占比超过 50%。

- 其次，品牌使得企业获得更高的溢价：一方面，品牌更被消费者所偏好，持续良好的销量使得品牌在上下游的合作中有了更多的话语权；另一方面，品牌代表着一流的品质，越来越多的消费者愿意为品质支付更多的溢价。美国的一项调查表明，领导品牌的平均收益率是第二名品牌的四倍。

- 最终，品牌代表着一种精神，构成企业的长期凝聚力。在企业具备较强的产品、用户、渠道、组织等运营能力后，品牌的建设过程能够反哺企业各个运营环节，提升企业的凝聚力。

千里之行，品牌的创立植根于消费洞察和人群定位

领先企业的品牌建设强调的是一种品牌精神和文化传递，掌握目标客群画像和文化偏好并以此为切入点进行品牌传播，更加深入人心。

品牌建设要立足于在特定的时代背景之下找准目标客群，围绕其特征讲述品牌故事从而有效地传播和触达，进而在获得其认可的同时，辅助以一系列营销手段加强与之联系，实现引流。在此基础上，通过在用户需求的不断挖掘和文化背景等方面的与时俱进，甚至向更广阔的人群传播品牌故事，创造更大的影响力。

Fashion Nova 案例

- **最初，抓住“区域特定人群的市场空白”发力：**
  精准定位：创始人于 2006 年在加州开设第一家门店，同时基于加州当地人群中拉丁裔分布较多的特征，并且当时市场中相对缺乏对该人群时尚需求的关注和满足，因而 Fashion Nova 精准地将目标客群瞄准身材曲线丰满女性。

- **而后，通过“内容营销+文化渗透”向目标用户讲述品牌故事，成功引流：**
  内容营销助力品牌传播和引流：2013 年恰逢内容营销平台处于指数级增长的阶段，Fashion Nova 也捕捉到其目标人群是深受内容营销影响的一批用户。于是品牌通过在主流内容营销平台上发布模特穿着产品的照片来为官网引流，高峰期该网站推出后仅一个周末的时间，所有产品都售罄。

把握人群特征，投资 KOL 和明星效应：拉丁裔人群的时尚理念深受与之类似“亚文化”的网红、明星名人的影响。因而，Fashion Nova 持续加大在内容营销的投入，通过与互动率较高的头部 KOL 以及明星合作进行营销拉新。

- **此外，沉淀用户画像和提炼文化喜好，打开更广阔的市场：**
  嘻哈文化导入，打开大众市场：与 KOL 合作的内容营销方式成为品牌的用户增长引擎，也帮助公司把握其用户画像和文化喜好。其中，源于“草根艺术”的嘻哈文化深受其目标客群的喜爱，也植根于相当一部分美国年轻人的 DNA 之中，甚至成为全球文化。因而 Fashion Nova 发起与美国当地知名说唱歌手联名，成功将品牌基因和美国嘻哈文化进行“联姻”，导入渗透更广阔的大众市场，持续提升品牌影响力。

“…美国音乐市场中，在Spotify、Apple Music、Pandora等音频流媒体平台上，2018年度嘻哈音乐的总播放次数已经达到了整体的26.9%，这个数字在2017年为23.6%…”

—— 音乐市场数据监测公司 BuzzAngle

把握“听众”的心声，使得品牌故事更能引起共鸣

对美国时尚 DTC 企业品牌故事的研究，可以发现“多样包容性”、“环保可持续性”、“社会公益”等是美国时尚消费者容易产生共鸣的品牌关键词。

代表性领先时尚 DTC 企业的品牌故事关键字

多样包容

- 呼应“个性、包容”的品牌精神，2017 年，Boohoo 发起了 #ALLGIRLS 广告营销活动，并拍摄宣传短片延展了时尚不仅仅是对 6 尺码以下的苗条女孩，Boohoo 的时尚囊括了大尺码、较小、甚至残疾或经历孕期等不同类型的女孩。该广告一度引起了热议。

可持续性

- 天然环保可持续成为 Allbirds 如今重要的品牌理念。鞋带由可循环利用的塑料瓶制作而成，鞋底来源于天然的蓖麻油，鞋盒也是可再生的材料。不少用户在内容营销渠道上表示环保的原材料是选择Allbirds的重要原因。
- 可持续成就了 Reformation 的故事。提倡不浪费，使用剩余面料生产，并披露每件单品生产的污染排放指标。

社会公益

- 一个有社会责任感品牌形象，Warby Parker 从创立的第一天便倡导“商业回馈社会”的理念。它创办的“一加一”眼镜公益扶持项目。通过和 VisionSpring 的合作，Warby Parker 每卖出一副眼镜，便会承担另一副眼镜的生产成本，这些眼镜会低价卖给落后地区的贫困者，帮他们克服视力障碍。

信息来源：Google 和德勤访谈、研究与分析

润物细无声，品牌建设需持续并渗透至企业发展各环节

品牌建设并非一蹴而就，而是长期沉淀与精细化运营的结果，其渗透于产品设计、供应链、渠道以及用户增长的各个细节。

对于消费者的心智占领，品牌所赋予的情感附加值包括属性、品质、档次、文化、个性等个性化的元素。领先时尚企业在品牌建设上之所以能够成功地传达出鲜活、明确、独特的品牌个性，归根结底在于从产品、供应链、渠道、用户等各品牌组件上精耕细作，始终如一地在各环节贯穿品牌理念，诉说品牌故事，使公司能够兑现其品牌承诺并向目标人群传达其品牌精神和品牌目的（即企业使命）。

Everlane 品牌框架

信息来源：Google 和德勤访谈、研究与分析

Everlane 案例

CEO 迈克•普雷斯曼表示：“Everlane 的消费者可以说是一群接受过良好教育的、讲究的都市青年。他们往往会关注事物的由来和未来的持久性。我认为都来自于这群年轻人自信和聪慧的特质。他们很清楚自己是谁，自己代表的是什么。”因此，品牌关键词是“接受过良好教育的、讲究的”、关注“事物由来和可持续理念”的“都市青年”。公司自成立初期便针对这群核心人群进行品牌打造，向其传递“简约，却绝对的奢华”的品牌精神。品牌发展期间通过全面的品牌营销能力、透明化且融入环保理念的供应链、客户参与的产品研发过程、严格的品控及细节的极致等方面，给消费者传达出低调、讲究、耿直和可靠的品牌形象。

围绕产品，在研发、品控及细节打磨方面深化品牌精神

执行客户参与度较高的产品开发过程，给予客户参与感和成就感：
在制作他们的第一条裤子时，Everlane 花了一年多的时间来设计和改进他们的版型和合身度。同时，品牌还邀请了部分客户试用他们的雏形样衣，而这些客户的反馈也被考虑到了最终发布的产品中。

传达高信赖感，通过披露品控流程且实行质量保障免费换新政策：
在官网公开品牌的品控标准，且较行业更高，例如采取 50 次水洗测试（比行业标准多 15 次），11 种水洗后变形测试，并通过 117 种人体试穿来确定合身度。与此同时，某些系列甚至支持一年内对变形褪色单品享有免费换新的政策，比如旗下 Uniform 系列就提供 365 天变形褪色免费更换的政策。

传达优越感和讲究的品牌精神，把品牌理念融入产品细节之中：

- 优良的原料品质和精细的做工：Everlane 在产品上讲究匠心独运，以优良的原料和精细的工艺制胜。其热销皮质产品的原材料来自西班牙的乌夫里克，该地以优良的皮料扬名，为众多奢侈品大牌加工皮质产品（如罗意威、古驰、LV和克洛伊等）。而在产品上新过程中，与优良原料的稀缺性相匹配的是精细的产品工艺以及小批量上新，向消费者传递“物以稀为贵”的概念。

- 包装体现细节：Everlane 在产品包装的细节中也处处体现其品牌理念。例如在其快递包装上，Everlane 会印上符合品牌精神的个性标语（例如“For a special human”），为它的目标人群制造惊喜。

与用户互动，从线上内容营销，公益活动到全渠道营销来传达品牌理念

Everalne 在公司成立的前五年着重进行线上营销，尤其是社交媒体和意见领袖等可以有效与消费者建立和维护“感情纽带”的个性化途径，主要通过其品牌官网和主流内容营销平台对其产品发布和产品买家秀开展诸多话题活动内容运营。2016 后在线上线下多渠道零售的趋势推动下，公司也开始投放线下营销，和公司深耕数年的线上模式相辅相成。

传递鲜活且人性化形象，线上内容营销中与用户之间打造个性化的连接：
一方面体现在产品发布融入情感纽带，品牌通过发布美丽的照片故事，向其核心用户主张“毫不费力的别致”（“effortlessly chic”）的审美理念和生活美学。产品图片通常以设计师本人或品牌的长期用户为模特，有助于培养用户与品牌的真实联系感。另一方面体现在内容营销活动，例如 2015 年，品牌在主流内容营销平台上发起 #whereItravel 话题，鼓励粉丝向世界各地 Everlane 粉丝展示他们的 Everlane 产品、美学（搭配）和暑假照片。活动以超过 11,000 份投稿结束，这对于一个相对小众的粉丝群体来说是一个巨大的参与度。

呼应“诚信可靠、人性化、倡导社会责任”的品牌形象，身体力行线下公益活动：

Everlane 在向用户传递生活美学的同时，向其传递供应链透明和“反血汗工厂”的主张。为此其特地成立“黑色星期五基金”，每年将从消费者处募集的资金捐给一个特定的工厂，并邀请消费者参观工厂。例如，2015 年黑色星期五当天访问该网站的购物者几乎都可以参观洛杉矶工厂，“与那些为我们带来我们喜爱的产品的人见面，并通过他们喜爱和认同的品牌进行回馈 。此外，2017 年，品牌将其网站购物节收益的 15 万美元全部捐出，用来帮助一家越南牛仔服饰制造商搭建有机农场，并在农场内种植健康环保的食物原材料，改善了 4,000 多名员工的工作餐。

为弥补线下体验的缺失，布局线下快闪和概念店，成为用户互动交流的方式之一：

Everlane 通过初期在线上培育了一批忠实粉丝之后，开始试水线下布局，将其产品美学和可持续的理念通过线下快闪和体验店的形式来传达给更多消费者。例如，2015 年，Everlane 曾在纽约、旧金山和洛杉矶的高级酒店里租下了几间房间，供消费者线下试穿 Everlane 的鞋子，16 年还在纽约开了一家要求顾客脱鞋的 Shoe Park 空间体验店。在店里拍照玩耍的顾客在进门前必须先要穿上 Everlane 夏季新款的鞋子。此外，持续提升线下存在感，品牌自 2016 年之后便开始打造实体体验店，并按照设计网站同样的概念来设计店面，有条理、易浏览，更新勤。Everlane 也被迈克•普雷斯曼称之为“可以走进去的网站”，目前已有三家实体体验店，分别位于纽约、旧金山和洛杉矶。

为持续获得用户的认可和信赖，持续升华品牌故事[15]：

2018 年 5 月，Everlane首次发布了百分百人物系列短片「100% HUMAN」，第一集短片邀请到了上世纪 70 年代妇女解放运动的代表人物 Gloria Steinem。Everlane 接下来还会陆续邀请到一些致力改变社会，对时代和社会具有影响力的人物。该系列短片呼应了 Everlane 在 2017 年推出的百分百人类系列服饰「100% HUMAN」。T 恤上标有 100% HUMAN 的字样代表了捍卫人类美好生活的态度。每卖出一件，就会有 5 美元捐赠给美国人权协会。Everlane 官方表示，这一系列为的是提醒大家，即便我们国别不同、立场不同，但我们同是生活在一个地球下的人类，相同和谐远远大于我们彼此之间的差异。

15 BrandStar -《从只卖基本款开始，Everlane 如何引领品牌创新》

为增加消费者的信任和好感，供应链秉承透明化和环保的原则，呼应“关注事物由来”和“可持续理念”的品牌关键字。

工厂作业情况透明化：

Everlane 在其官网上记录了所有参与生产其产品的工厂，包括他们的产地、工人数量以及参观工厂时 Everlane 员工的见解等信息，并附上相应照片显示他们的工作条件。另外，品牌定期也会邀请消费者参观工厂，向其展示其工厂作业的透明化。因此，工厂也随之成为 Everlane 品牌故事里的一个重要角色。在“每一个工厂都有一个故事”的推广口号下，Everlane 把其所有生产厂商推到了台前，变得“透明化” [16]。

实践价格追溯透明化：

由于 Everlane 旨在为消费者提供设计经典，定价合理的高品质服饰及配饰系列，并坚信消费者有权知晓整个过程，其在官网上将生产、运输、定价等过程逐一透明化，并告知每个环节的成本细节。

选用环保的材料用于生产和包装：

为匹配其可持续的环保理念，自 2018 年 10 月起，Everlane 的产品生产原材料将用可回收的材料替代原先的合成材料，而包装材料均采用可回收塑料来最小化对于环境的影响。

与时俱进，持续丰富品牌内涵

伴随时代变迁，领先企业品牌持续发掘和满足各细分人群和场景的需求，拓展并迭代其产品以赢得更多细分市场和消费者的认可。此外，尝试发掘衣着服饰之外的消费者需求，升华品牌故事，持续丰富品牌内涵，助力企业迈进新征程。

16 BrandStar -《从只卖基本款开始，Everlane 如何引领品牌创新》

Uniqlo 优衣库案例

上世纪 80 年代：时代“造物”，定位低收入人群，打造“基本款打天下”品牌

正值日本经济萧条时期，创始人柳井正观察到在服装店的日常经营中，基本款通常能占到总销售额的 30%，而且大多数消费者会将每个季节的流行款和基本款混搭，于是便敏锐地挖掘休闲服饰“基本款”的发展潜力，定位主要客群为收入微薄的群体，包括学生和家庭主妇。

2010 年：Made for all（造服人生），打造全民服装品牌，满足细分人群和场景

Made for all 传达出优衣库致力于打造无性别无国界无年龄差别的服装产品，满足各类场景需求。一方面，优衣库以技术的方式引领了人们的穿衣新知，通过面料创新不断为消费者提供满足生活需求的多种衣着产品，每一季都做出产品的技术更迭。例如，优衣库创立了模拟各种气候的实验室，通过实验数据完成对 HeatTech 的改良和创新。另一方面，优衣库在海外市场进行产品的本地化，保证所有人都可以找到一件适合自己的优衣库服装。例如，服务于美国多种族国家的特征，优衣库在服装尺寸上做了调整，也对每个单品提供比实体店多更多的颜色和尺码选择。

优衣库 “Made For All” 品牌宣言宣传示意图

信息来源：Yoho! 潮流志；Google 和德勤访谈、研究与分析

2013 年底：Life Wear（服适人生）品牌宣言，传递简约生活方式和生活态度。与时俱进，从基本的衣着需求，扩展至生活理念多方面的品牌传播。

与前者稍显冰冷的“供给者视角”不同，Life Wear 的提出预示着其品牌发展视角已经从研发产品进阶到生活理念和方式的表达。一方面，以日常生活的各类需求为出发点，延续产品力的打造，让消费者体会到产品的简单、品质和耐用，并且即使日常随性的搭配，也能穿出自己的风格。另一方面，优衣库在寻求价值观认同的过程中来表达并向消费者传递和交流双方在生活方式上的契合。与用户的互动交流上，优衣库也通过推出一系列 APP来传播品牌理念，感染用户，体现出衣服不仅仅是满足于基本的保暖功能，而应该是为了每一个人，每一天更好地生活：

食

“Uniqlo Recipe”APP 通过请来六位主厨，以 “life wear”理念为灵感，为消费者打造每日食物，24 道原创菜式中涵盖了一日三餐，用时短且食材方便，同时每位大厨的着装与菜品的颜色也很搭配，如果在做饭的途中，喜欢该主厨的穿衣搭配，也可以直接到优衣库购买。

住和行

“UNIQLO WAKE UP”APP 是一款创新的社交型闹钟应用，可根据天气、时间和星期几的不同自动生成闹钟音乐。闹钟音乐由著名作曲人小田圭吾和菅野洋子共同创作完成。此外，本应用还可将闹钟停止时的天气、气温、时间等信息作为“起床记录”，分享到各大社交平台。

优衣库 “Life Wear” 品牌宣言宣传示意图

信息来源：Yoho!潮流志；Google 和德勤访谈、研究与分析

五
研究思路与方法

本白皮书以美国这一出海市场为例，帮助中国本土 DTC 企业和尝试出海的电商企业一窥美国 DTC 市场格局以及消费者特点。基于对中国本土 DTC 企业现状的调研，白皮书选取了多个海外领先的时尚 DTC 品牌进行深入研究，围绕 DTC 企业运营的 7 个维度来解析领先 DTC 企业的最佳实践，提供“他山之石，可以攻玉”的视角。

此次白皮书结合定量与定性的分析，融合了多个一手研究的成果，具体包括：

美国时尚DTC品类风格分析

Google 将美国市场月度网站访问次数大于 40,000 次（流量分布中位数）线上时尚品牌站点（不含线下业务的线上品牌）定义为活跃线上时尚 DTC 品牌，共识别 222 个品牌，并对其开展站点、产品以及用户分析。确定活跃站点的方法包括以下四个步骤。

第一步

筛选基础：基于谷歌过往在线时尚零售的行业经验，挑选出一组领先电商品牌站点，并且补充一部分来自于 Similar Web 上所得的这些品牌的竞争对手站点，按流量排名得到总计 1,300 多个站点作为筛选基础。

第二步

DTC 站点初筛：剔除强品牌类品牌，以及零售平台类/集合店类品牌，从而筛选出 DTC 模式运营的品牌。

第三步

按品类细分：针对筛选出来的 DTC 品牌，进一步按照女装，鞋履，配饰，男装，运动休闲装等主要品类进行细分。

第四步

按风格细分：利用谷歌人工智能技术结合机器学习，对各品类代表站点进行产品、客群及内容的量化分析，并结合谷歌研究团队的定性分析，探索 DTC 各品类的风格趋势美国消费者购买行为深度访谈和在线调研。

消费者深度访谈

2019 年 12 月，Google 针对10位不同年龄段（18~64岁）的美国女性消费者开展一对一深度访谈，每个访谈时间约为 60 分钟。受访消费者过去一个月曾在 DTC 网站购买过时尚类产品。深度访谈主要了解其在线时尚购物旅程中主要的购买决策因素，以及对 DTC 网站的评价。

消费者在线调研

2020 年 2 月，通过 Google 在线调研工具（Google Surveys）进行随机抽样，调研覆盖 875 位各年龄层的美国女性在线消费者，了解其在线购物行为偏好。

中国时尚 DTC 企业访谈

针对 10 家中国本土 DTC 企业开展深度访谈。访谈企业主要集中在快时尚行业下的女装、泳装、母婴和饰品等细分品类，企业年成交总额（Gross Merchandise Volume）均在 2 亿美元以上。

海外时尚 DTC 企业成功经验的研究

通过专家访谈和公开资料研究 Boohoo, ASOS, Fashion Nova, Everlane, Gymshark 等数家领先海外 DTC 企业，以及优衣库、H&M 等时尚企业。

Google Surveys 是一项市场调研工具，可让用户轻松创建网络版和移动版调查，帮助企业做出更明智的业务决策。当上网者想要访问新闻内容或视频等优质内容时，调查问题就会出现。如果用户了回答问题，发布商会得到报酬。在手机上，人们可以答题换积分，用于读书、听音乐或使用应用程序。Google 负责汇总受访者的答案，再由系统自动生成市场洞察，为用户省去复杂的分析工作。

详情请访问 google.com/analytics/surveys

六
致谢

致谢

此次白皮书由 Google 和德勤咨询联合编撰，我们衷心感谢中国和海外的 DTC 企业对于本白皮书的贡献。白皮书的编写过程中也得到 Google 多个部门的大力支持，在此致以衷心感谢。

Google 核心项目团队

刘大伟
中国大客户部电商行业总监

彭蓓
中国大客户部电商行业经理

袁伊承
中国大客户部电商客户经理

高司懿
大中华区高级战略与行业洞察顾问

刘婷
中国大客户部电商行业经理

庄博凯
大中华区市场研究经理

庄斌
中国大客户部电商行业总经理

范勖成
中国大客户部电商行业总经理

张梦莹
大中华与韩国区战略和行业洞察部门负责人

聂婉燕
大中华区市场研究总监

白皮书主要撰稿 - 德勤团队

濮清璐
德勤咨询 商业战略与研究 合伙人
电子邮件：qlpu@deloitte.com.cn

陈岚
德勤研究 总监
电子邮件：lydchen@deloitte.com.cn

王梦阳
德勤咨询 商业战略与研究 副总监
电子邮件：kittwang@deloitte.com.hk

庞瑜萍
德勤咨询 商业战略与研究 经理
电子邮件：yupang@deloitte.com.cn

以及德勤咨询 项目团队主要成员

张汀汀
钱奕如
施雯
胡琼伊

更多 Google 业务咨询，请联系：

刘大伟
中国大客户部电商行业总监
daweiliu@google.com

彭蓓
中国大客户部电商行业经理
bellapeng@google.com

考研资料：数学、英语、政治、管综、西综、法硕等（整合各大机构）
英语类：四六级万词班专四专八雅思等
财经类：初级会计、中级会计、注册会计、高级会计、税务师、会计实操、证券从业、基金从业、资产评估、初级审
公务员：国考、省考、事业单位、军队文职、三支一扶微信 2270291360
银行：银行招聘、笔试、面试
教师资格：小学、中学、教师招聘面试
建筑：一建、二建、消防、造价
法考：主观题、客观题
多平台网课：涵盖职场、办公技能、编程、文案写作、情感心理、穿搭技巧、理财投资健身减肥摄影技术等优质内容
精选资料：Excel 教程、PPT 模板、简历模板、PS 教程、PPT 教程、素描、烹饪、小语种、CAD 教程、PR 教程、UI 课程、自媒体、写作、计算机二级、钢琴、Python、书法、吉他、kindle 电子书、演讲.....持续更新中...
押题：提供考前冲刺押题（初级会计、中级会计、注册会计、一建、二建、教资、四六级、证券、基金、期货等等），麻麻再也不用担心我考不过了。
资料领取微信：1131084518
行业报告：20000 份+持续更新

英语四六级备考资料	计算机二级备考资料	150 所高校考研专业课资料
两小时搞定毛概马原思修近代史纲	高数(微积分)+线性代数+概率论	素描 0 基础入门教程
教师资格证全套备考资料	普通话考试资料礼包	书法教程微信 2270291360
大学生英语竞赛备考资料	大学生数学竞赛备考资料	1000 份各行业营销策划方案合集
挑战杯/创青春/互联网+竞赛资料	电子设计竞赛必备资料	街舞 0 基础入门教程
托福雅思备考资料	大学物理学科攻略合集	动漫自学教程
SCI 最全写作攻略	TEM4/TEM8 专四专八备考资料	教师资格证面试试讲万能模板
360 份精美简历模板	数学建模 0 基础从入门到精通	100 套快闪 PPT 模板
Vlog 制作最全攻略	超强 PR 模板	42 套卡通风 PPT 模板
PS 零基础教程微信 1131084518	PS 高级技能教程	63 套酷炫科技 PPT 模板
好用到极致的 PPT 素材	128 套中国风 PPT 模板	32 套 MBE 风格 PPT 模板
327 套水彩风 PPT 模板	295 套手绘风 PPT 模板	54 套毕业答辩专属 PPT
196 套日系和风 PPT 模板	82 套文艺清新 PPT 模板	57 套思维导图 PPT 模板
163 套学术答辩 PPT 模板	53 套北欧风 PPT 模板	34 套温暖治愈系 PPT 模板
118 套国潮风 PPT 模板	30 套仙系古风 PPT	126 套黑板风 PPT 模板
114 套星空风格 PPT 模板	192 套欧美商务风 PPT 模板	42 套绚丽暈染风 PPT
50 套精美 INS 风 PPT 模板	56 套水墨风 PPT 模板	137 套清爽夏日风 PPT 模板
98 套森系 PPT 模板	25 套简约通用 PPT 模板	记忆力训练教程
300 套教学说课 PPT 模板	123 套医学护理 PPT 模板	AE 动态模板微信 2270291360
毕业论文资料礼包	教师资格证重点笔记+易错题集	表情包制作教程
吉他自学教程（送 6000 谱）	钢琴自学教程（送 1000 谱）	区块链从入门到精通资料
2000 部 TED 演讲视频合集	Excel 从入门到精通自学教程	单片机教程
230 套可视化 Excel 模板	1000 款 PR 预设+音效	1000 份实习报告模板
手绘自学教程微信 1131084518	单反从入门到精通教程	人力资源管理师备考资料
英语口语自学攻略	粤语 0 基础从入门到精通教程	证券从业资格证备考资料
日语自学教程	韩语自学教程	PHP 从入门到精通教程
法语学习资料	西班牙语学习资料	炒股+投资理财从入门到精通教程
全国翻译专业资格考试备考资料	BEC 初级+中级+高级全套备考资料	大数据学习资料
SPSS 自学必备教程	Origin 自学必备教程	会计实操资料
LaTeX 全套教程+模板	EndNote 教程+模板	小提琴 0 基础入门自学教程
GRE 超全备考资料	200 份医学习题合集	司考备考资料

思维导图教程＋素材	20000 份行业研究报告	一级造价工程师备考资料

上万 GB 教学资料（均全套,非杂乱）免费领取微信 1131084518

《闪电式百万富翁》实战版+升级版

易经+道德经+易学名师全集+风水学+算命学+起名+++等等（全套 1000 多 GB）

心理学+NLP 教练技术+精神分析+亲子家庭教育+催眠+++等等（更新超 2000GB）

大学-已更新至 9333 个课程+高中+初中+小学-全套资料（超过 2 万 GB）

陈安之	曾仕强	马云	杜云生	翟鸿燊	刘一秒	俞凌雄
王健林	余世维	雷军	周文强	安东尼罗宾	董明珠	李嘉诚
徐鹤宁	冯晓强	李践	刘克亚	罗伯特清崎	戴志强	李伟贤
苏引华	史玉柱	李强	俞敏洪	杰亚伯拉罕	周鸿祎	唐骏
梁凯恩	陈永亮	傅佩荣	贾长松	易发久	李彦宏	湖畔大学
李开复	聂枭	悟空道场	魏星	姬剑晶	其他名师全集	其他资料下载
王兴	王智华	智多星	陈文强	周导		微信 2270291360
泡妞	撩汉	泡仔	房中术	性福课	驻容术	泡妞撩汉性福合集

注：太多了，无法全部一一列出。。。

全套专题系列【微信 1131084518】

记忆力训练	形象礼仪	健康养生	企业管理	沟通技巧
演讲与口才	经理修炼	MBA 讲座	时间管理	战略经营
企业文化	销售心理	管理素质	国学讲座	执行力
团队管理	领导艺术	员工激励	潜能激发	谈判技巧
绩效管理	薪酬管理	43 份直销制度	电话销售	人力管理
客户服务	创业指南	市场营销	餐饮管理	保险讲座
品牌营销	酒店管理	汽车 4S 店	众筹资料	销售技巧

兴趣爱好：	钓鱼教程	魔术教学	炒股教学	美术教学	书法教学
音乐乐器：	萨克斯教学	电子琴教学	小提琴	古筝教学	钢琴教学
	吉他教学				
体育运动：	篮球教学	足球教学	羽毛球教学	兵乓球教学	太极拳教学
	围棋教学	高尔夫球			
生活实用：	插花教学	茶艺-茶道	唱歌教学	单反相机摄影	毛线编织
	小吃+美食				
语言学习：	英语				
电脑 IT：	办公 office	PS 美工教学			

暗号：666

免费领取资料微信

1131084518

微信1131084518

撩汉liaohan.net

最好资源zuihaoziyuan.com

声明：本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构（统称为“德勤组织”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合资格的专业顾问。
我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。

©2020 欲了解更多信息，请联系德勤中国。